

# **Esimiehen ja alaisen välinen palaute asiantuntijaorganisaatiossa**

**Puheviestinnän  
Pro gradu -tutkielma  
Kevät 2002**

**Inkeri Roos-Cabrera  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto**

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Vuokko Inkeri Roos-Cabrera	
Työn nimi Esimiehen ja alaisen välinen palaute asiantuntijaorganisaatiossa	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2002	Sivumäärä 112 + liitteet 5 sivua
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa esimiesten ja alaisten välisestä kaksisuuntaisesta palautteesta sekä puheviestinnän tieteenalalle että kohdeorganisaation kehittämistarpeisiin. Tutkimukselle asetettiin kolme tehtävää. Tutkimuksen ensimmäisenä tehtävänä oli selvittää esimiesten ja alaisten näkemyksiä siitä, millaista palautetta he kokevat antavansa ja saavansa. Toiseksi tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastauksia siihen, millaista on motivoiva palaute esimiesten ja alaisten mielestä. Kolmanneksi haluttiin selvittää taustatekijöitä, jotka voisivat selittää yksilön palautteenantoa. Esimiesten ja alaisten palautetta haluttiin tutkia aiheen ajankohtaisuuden takia sekä siksi, että esimiesten ja alaisten välisestä palautteesta ei Suomessa ole juurikaan puheviestinnän tutkimusta. Tutkimusote on laadullinen, ja menetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastateltavina oli yhden organisaation kaksikymmentä (20) esimiestä ja alaista. Tutkimukseen osallistuneista yhdeksän (9) oli miehiä ja yksitoista (11) naisia. Haastateltavat olivat 39–60 -vuotiaita, keski-ikä oli 51 vuotta. Haastattelut analysoitiin jakamalla aineisto teemaluokkiin.</p> <p>Tutkimus todensi, että esimiesten ja alaisten välisessä palautteessa on vielä monia puutteita. Vaikka palautteen antaminen ja saaminen koetaan tärkeiksi, palautetta annetaan liian vähän. Sekä esimiehet että alaiset kokivat saavansa ja antavansa liian vähän sekä kielteistä että myönteistä palautetta. Tutkimuksessa vahvistui se, että kielteisen palautteen antamista pidetään vaikeana ja sen antamista vältellään. Uutta tutkimuksellista antia toivat tulokset, joiden mukaan myönteiselle motivoivalle palautteelle asetetaan useita kriteerejä. Myönteinen palaute ei ollut motivoivaa, jos se ei ollut osuvaa, oikea-aikaista ja aitoa. Ollakseen motivoivaa, myönteinen palaute piti myös antaa saajalle merkityksellisestä asiasta ja esittää luontevassa tilanteessa. Tulokset osoittavat, että esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutussuhde selittää heidän välistään palautteenantoa. Läheinen esimies–alais -suhde koettiin parhaana. Muita palautteen antamista selittäviä taustatekijöitä olivat usko omiin palautteenantotaitoihin, aikaisemmat kokemukset palautteenantotilanteista ja seurausten punnitseminen. Alaisten palautteenantoa estivät erityisesti oman palautteen merkityksellisyyden kyseenalaistaminen sekä esimiehen koettu etäisyys. Tuloksista voidaan päätellä, että kaksisuuntainen palaute ei ole vielä käytännössä toteutunut ja että kyseessä on aikaa vievä prosessi. Nähdäkseni myös alaisen rooliin liittyvät odotukset selittävät alhaalta ylöspäin suuntautuvan palautteen vähyyttä. Myönteiselle palautteelle asetetut vaatimukset heijastelevat käsittääkseni suomalaisen puhekulttuurin ominaispiirteitä.</p>	
Asiasanat kaksisuuntainen palaute, motivoiva palaute, esimies–alais -suhde, tuloskeskustelu, asiantuntijaorganisaatio	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	5
2.1 Esimiesten ja alaisten välinen palaute	5
2.1.1 Palaute-käsitteen määrittely	5
2.1.2 Kielteinen ja myönteinen palaute käsitteinä	8
2.1.3 Palautteen vastaanottaminen	11
2.1.4 Esimies palautteen antajana	15
2.1.5 Alainen palautteen antajana	21
2.2 Esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus ja palaute	25
2.2.1 Suhteen läheisyys	25
2.2.2 Luottamus esimies–alais -suhteessa	28
2.2.3 Viestintätaitojen, avoimuuden ja johtamistyylin merkitys	29
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	34
3.1 Tutkimuskysymykset	34
3.2 Tutkimusote	36
3.3 Kvalitatiivisen lähestymistavan tieteenfilosofia	37
3.4 Tutkimusmenetelmä	38
3.5 Haastattelut	40
3.6 Aineiston analyysi	42
4 TULOKSET	46
4.1 Esimiesten ja alaisten kokemuksia kaksisuuntaisesta palautteesta	46
4.1.1 Käsityksiä sanasta palaute	46
4.1.2 Arkipäivän palaute ja sen merkitys	48
4.1.3 Palaute tuloskeskusteluissa	53
4.1.4 Formaalin palkitseminen	56
4.2 Motivoiva palaute	57
4.3 Palautteenantoa selittäviä tekijöitä	60
4.3.1 Myönteisen palautteen antamista selittäviä tekijöitä	61
4.3.2 Kielteisen palautteen antamista selittäviä tekijöitä	62
4.3.3 Palaute ja vuorovaikutus esimies–alais -suhteessa	67

5 POHDINTA	74
5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	74
5.1.1 Keskeiset tulokset	74
5.1.2 Kaksisuuntaisesta palautteesta	75
5.1.3 Motivoivan palautteen tuntomerkit	79
5.1.4 Palautteenantoa selittäviä tekijöitä	83
5.2 Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle	89
5.3 Tutkimuksen anti tieteenalalle ja jatkotutkimusideat	96
5.4 Tutkimuksen arviointia	99
6 PÄÄTÄNTÖ	104
KIRJALLISUUS	105
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Suomalaisille työ on hyvin tärkeä ja keskeinen osa elämää. Työssä onnistumisen kokemuksiin liittyy läheisesti muilta työyhteisön jäseniltä saatu arvostus ja apu. Pelkkä yksilön itsearviointi ei riitä, vaan tärkeää on toisilta saatu kannustus ja neuvot. Organisaatiomuutosten ja uuden johtamisajattelun myötä on useissa yrityksissä alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota esimiesten ja alaisten väliseen viestintään. Työyhteisö on sosiaalinen verkosto, jossa menestyäkseen sekä esimiehet että alaiset tarvitsevat monipuolisia vuorovaikutustaitoja. Viime vuosina työyhteisöjä paljon puhuttanut viestinnän haaste on toimiva suullinen palaute esimiesten ja alaisten välillä. Erityisesti on alettu korostaa alaisilta esimiehille suuntautuvan palautteen merkitystä.

Kiinnostukseni aihetta kohtaan on syttynyt työskennellessäni puheviestinnän kouluttajana. Useilla kursseilla eri alojen esimiesten ja alaisten kanssa keskustellessani, olen huomannut, että palaute koetaan työyhteisöissä tärkeäksi, mutta ongelmalliseksi asiaksi. Tutkimuksissa onkin huomattu, että esimiesten ja alaisten välisellä suullisella palautteella voi olla merkittävä vaikutus työsuoritukseen, työmotivaatioon ja koko yrityksen tuottavuuteen (Cusella 1980, Cusellan 1982 mukaan; Matsui, Okada & Inoshita 1983; Larson 1984; Calmpitt & Downs 1993). Sekä suomalaisissa että kansainvälisissä tutkimuksissa on kuitenkin käynyt ilmi, että palautteen antamisessa esiintyy useita ongelmia. Ruohotien (1995, 41) mukaan yksi keskeisistä ongelmista on se, ettei palautetta anneta riittävän usein ja ajoissa.

Kiinnostustani aihetta kohtaan lisäsi se, että työyhteisön palautetta on tutkittu viestintätieteissä melko vähän. Suomessa tähänastiset puheviestinnän tutkimukset palautteesta ovat keskittyneet pääasiassa puheviestintätaitojen harjoittelussa annettavaan palautteeseen. Nähdäkseni puheviestintätieteen tutkimusotteella on kuitenkin paljon arvokasta tarjottavaa myös esimies–alaisyhteisö -kontekstissa ilmenevälle palautteelle. Onhan palautteen antaminen ja vastaanottaminen ennen muuta vuorovaikutusta.

Esimiesten alaisille antama palaute on ollut erityisesti yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kohteena jo kauan. Vähemmän sen sijaan on tutkittu alhaalta ylöspäin suuntautuvaa palautetta. Tässä tutkielmassa tarkastellaan sekä esimiesten että alaisten toisilleen antamaa palautetta. Tutkimuksessa tarkastellaan sekä työyhteisön arkipäivän tilanteissa että tuloskeskusteluissa ilmenevää palautetta. Tarkoituksena on selvittää, millaisia näkemyksiä esimiehillä ja alaisilla on heidän välisestään kaksisuuntaisesta palautteesta. Tutkimuksella etsitään vastauksia myös siihen, millaista on motivoiva palaute esimiesten ja alaisten mielestä. Kolmanneksi tutkimuksella halutaan ymmärtää niitä taustalla vaikuttavia tekijöitä, jotka voisivat selittää esimiesten ja alaisten palautteenantoa. Voisiko esimerkiksi esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde selittää sitä, miksi palautteen antaminen koetaan vaikeaksi?

Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Kohdeorganisaationa oli Helsingissä sijaitseva Säteilysuojakeskus (STUK). Haastateltavina oli yhteensä kaksikymmentä (20) organisaation eri osastoilla työskentelevää esimiestä ja alaista. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin teemoittamalla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa esimiesten ja alaisten välisestä palautteesta sekä puheviestinnän tieteenalalle että kohdeorganisaation kehittämistarpeisiin.

## **2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

Tässä luvussa luodaan katsaus esimiehen ja alaisen välistä palautetta koskevaan aikaisempaan tieteelliseen tutkimukseen. Palautteen lisäksi tarkastellaan tutkimusasetelman kannalta oleellisia esimies–alais -viestintää käsitteleviä tutkimuksia. Teoria on erottamaton osa tieteellistä tutkimusprosessia. Teoreettinen perehtyneisyys on tutkijalle välttämätöntä, koska hän itse toimii tutkimusinstrumenttina prosessoidessaan mielessään esimerkiksi haastateltavien vastauksia ja tehdessään syventäviä jatkokysymyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa teoriaa ei kuitenkaan käytetä käsitysten luokitteluun ennakoita ja teoriasta johdettujen oletusten testaamiseen, vaan väittämät muotoillaan oman aineiston tulkinnan pohjalta. (Ahonen 1994, 123.)

### **2.1 Esimiesten ja alaisten välinen palaute**

Tässä luvussa tarkastellaan aikaisempaa tutkimustietoa esimiehen ja alaisen välisestä palautteesta. Aihetta on tutkittu puheviestinnässä esimies–alais -näkökulmasta verrattain vähän. Sen vuoksi tässä luvussa käsitellään myös yhteiskuntatieteiden alalla tehtyä tutkimusta. Ensimmäisessä alaluvussa luodaan katsaus siihen, mitä termillä palaute oikeastaan tarkoitetaan. Seuraavaksi pohditaan myönteisen ja kielteisen palautteen eroja. Kolmannessa alaluvussa käsitellään palautteen vastaanottamista yksilöllisenä kokemuksena. Neljäs alaluku erittelee tutkimusta nimenomaan esimiehen palautteenannosta ja vastaavasti alaisen palautteenantoon perehdytään viidennessä alaluvussa.

#### **2.1.1 Palaute-käsitteen määrittely**

Käsitteestä palaute (feedback) esiintyy kirjallisuudessa monenlaisia määritelmiä. Käsitteen määrittelemisessä on eroja paitsi tieteenalojen välillä myös osittain tieteenalojen sisälläkin (Cusella 1989, 626; Frandsen & Millis 1993, 79–80). Palautetta on tutkittu muun muassa psykologiassa, kasvatustieteissä, organisaatiotutkimuksessa, johtamistutkimuksessa ja viestintätieteissä.

Käsitteen vakiintumattomuus on ongelmallista yleistettäessä eri tieteenalojen ja koulukuntien palautetta käsittelevien tutkimusten tuloksia (Cusella 1989, 630). Myös arkikielessä sanalla palaute saatetaan tarkoittaa hyvin monenlaisia asioita. Ihmisten erilaiset mielikuvat palaute-sanana merkityksestä tuovat sinällään jo haasteen tutkimusaineiston keräämiseen. Luotettavuuden varmistamiseksi tutkijan onkin pidettävä huoli siitä, että hän ja tutkittavat puhuvat samasta asiasta.

Myös puheviestinnän tieteenalan omassa piirissä palaute on määritelty monin eri tavoin (Valo 1995, 99). Puheviestinnän koulutuksessa palautteella tarkoitetaan tavallisesti niitä kommentteja, joita kouluttaja tai muut kurssilaiset antavat puheviestintää harjoittelevalle hänen suorituksestaan (Clement & Frandsen 1976; Book 1985; Quigley & Nyquist 1992). Myös termejä kritiikki tai arviointi saatetaan käyttää synonyymeinä palautteelle (Valo 1995, 99–100). Puheviestinnän didaktisessa kirjallisuudessa palautteenannon tehtäviä ovatkin muun muassa palautteen saajan informointi, parannusehdotusten tekeminen ja motivointi (Quigley & Nyquist 1992). Viestinnän järjestelmäteorian mukaan yksilö etsii jatkuvasti palautetta ympäristöstään ja muokkaa käyttäytymistään palautevihjeiden avulla. Palaute säätelee siis ihmisen toimintaa. (Stacks, Hill & Hickson 1991, 19–20; Littlejohn 1992, 45–50.) Symbolisen interaktionismin tradition mukaan palautteella on keskeinen rooli minäkäsityksen muodostumisessa. Käsitys omasta itsestä syntyy vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja erityisesti toisilta saadun palautteen avulla. (Stacks, Hill & Hickson 1991, 193–198; Littlejohn 1992, 172–173.)

Vaikka palautteella on hyvin keskeinen rooli eri yhteiskuntatieteissä, sen osuus viestintätieteiden teorioissa on vielä vähäinen. Viestintätieteissä palaute on määritelty huomattavasti rajatummin kuin muissa tieteissä. Sillä on tarkoitettu lähinnä viestiin reagoimista. (Frandsen & Millis 1993, 79–81.) Frandsenin ja Millisin (1993) mukaan viestintätieteilijät ovat aliarvioineet palautekäsitteen käyttökelpoisuutta erilaisten interaktioiden selittäjänä. He peräänkuuluttavatkin palautekäsitteen uudelleenmäärittelyä viestintätieteissä. Frandsenin ja Millisin mukaan palautteen teoreettisia malleja tulisi integroida viestinnän teorioihin, joilla pyritään selittämään organisaatioissa, interpersonallisissa ja monikulttuurisissa suhteissa tapahtuvaa

monimuotoista vuorovaikutusta. (Frandsen & Millis 1993, 83–85.) Myös King, Young ja Behnke (2000) korostavat palautteen tärkeyttä. Heidän mukaansa palaute on tärkeä osa viestintäprosessia, ja sillä tulisi olla keskeinen asema viestinnän teoriassa ja tutkimuksessa (King ym. 2000, 372–373).

Laajimmillaan palaute voidaankin määritellä tarkoittamaan kaikkea tietoa, jota yksilö saa elämänsä aikana omasta itsestään ja käyttäytymisestään (Clement & Frandsen 1976; Edwards 1990). Psykologiassa noudatetaan useimmiten Ilgenin, Fisherin ja Taylorin (1979) määritelmää palautteesta, jonka mukaan palaute on yksilön saamaa tietoa omasta aiemmasta käyttäytymisestään. Ilgen ym. otaksuivat myös, että palautteeseen liittyy muitakin tunnusmerkkejä. He viittaavat palautteen tietoarvoon. Palautteen pitäisi lisätä vastaanottajan tietoa palautteen kohteena olevasta suorituksesta. (Ilgen ym. 1979, 351.) Ilgenin ym. (1979) näkemyksiin viitataan myös useissa palautetta käsittelevissä viestintätieteellisissä julkaisuissa (ks. esim. Hanser & Muchinsky 1980; O'Reilly & Anderson 1980; Cusella 1982; Kim & Miller 1990; Geddes 1993; Geddes & Linnehan 1996).

Työyhteisöissä palautteella useimmiten tarkoitetaan työntekijän saamaa tietoa siitä, kuinka hyvin hän on tehtävästään suoriutunut. Larson (1984, 42) toteaa Paynen ja Hautyn (1955) sekä Vroomin (1964) tutkimuksiin viitaten, että organisaation näkökulmasta palautteen tehtävänä on ohjata organisaation jäsenten käyttäytymistä niin, että työntekijät työskentelevät haluttujen tavoitteiden suuntaisesti. Tavoitteena on myös kannustaa ja auttaa yksilöitä ponnistelemaan ja ylläpitämään korkeaa suoritustasoa. Erityisesti palkitsevan palautteen tavoitteena voi olla työntekijän motivoiminen tai haluttujen käyttäytymistapojen vahvistaminen (Ilgen 1979, 351–352; Cusella 1980).

Yksilön näkökulmasta palaute tyydyttää tiedontarpeen omien tavoitteiden saavuttamisesta. Se kertoo yksilölle, kuinka hyvin hän on saavuttanut omat henkilökohtaiset tavoitteensa. (Nadler 1977, Larsonin 1984, 42 mukaan.) Palaute antaa myös mahdollisuuden sosiaaliseen vertailuun eli tietoa siitä, kuinka hyvin on itse suoriutunut muihin työtovereihin verrattuna (Festinger 1954; Pettigrew 1967; Goodman 1977, Larsonin 1984, 42 mukaan).

Työyhteisössä palautteen muoto voi vaihdella. Palautteeksi voidaan käsittää esimerkiksi suullinen tai kirjallinen kommentointi tai vaikkapa palkankorotus. Myös esimies-alais -keskustelu, kuten tulos- ja kehityskeskustelut ovat yksi työyhteisön palautteen muoto. Palautteen antajana voi työyhteisössä olla joku saman organisaation jäsen, kuten työtoveri tai esimies, ulkopuolinen asiakas tai työ itse. Myös omakohtainen arviointi on yksi palautteen muoto (Valo 1995, 101). Se on sisäistä palautetta (itserefleksiota), jossa työntekijä antaa ikään kuin itse itselleen palautetta. Palaute voidaan määritellä myös sen mukaan kohdistuuko se yksilölle vai ryhmälle. (Cusella 1989, 625.) Palaute voi tulla myös suoraan itse tehtävästä, esimerkiksi silloin, kun työntekijä kokoaa itse jonkun laitteen (vaikkapa korjattavaksi tuodun radion) ja sitten testaa sen (Hackman & Oldham 1980). Useimmiten tehtävästä nouseva luontainen palaute ei kuitenkaan anna täyttä kuvaa yksilön suorituksesta. Tällöin on haettava täydentävää palautetta ulkoisista lähteistä eli toisilta ihmisiltä. (Larson 1984, 42.) Käsillä olevassa tutkielmassani termillä palaute tarkoitetaan sitä verbaalista ja nonverbaalista tietoa, jota esimies ja alainen saavat toisiltaan omasta työssäsuoriutumisestaan työyhteisön sisällä.

### **2.1.2 Kielteinen ja myönteinen palaute käsitteinä**

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitteitä kielteinen ja myönteinen palaute. Rajanveto niiden välille on kuitenkin hankalaa, koska palautteen kokeminen myönteisenä tai kielteisenä on hyvin yksilöllistä. Eri ihmiset kokevat erilaisia asioita myönteisinä ja kielteisinä. Myös palautteen esittämistavalla on merkitystä. Myönteiseksi tarkoitettu kehoitus voidaan tulkita kielteisesti ja päinvastoin, myönteisessä ja rakentavassa sävyssä annettu 'kielteinen palaute' (esimerkiksi korjausehdotus) saatetaan tulkita myönteiseksi. Myönteisyyden ja kielteisyyden kriteerinä on siis palautteen saajan oma kokemus. (Valo 1995, 104.) Teoreettisessa kirjallisuudessa palaute onkin määritelty yleensä positiiviseksi tai negatiiviseksi vastaanottajan kokemuksen mukaan. Palaute määritellään positiiviseksi, jos se aiheuttaa vastaanottajassa myönteisiä tunteita. Negatiiviseksi määritellään palaute, joka aiheuttaa vastaanottajassa epäsuotuisia tunteita. (Bateson 1967; DeVito 1989, Frandsenin & Millisin 1993, 79–80 mukaan.)

Jo aiemmin todettiin, että palaute on saanut teoreettisessa kirjallisuudessa hyvin monenlaisia määritelmiä. Epäselvyyttä on ollut niin ikään myönteisen ja kielteisen palautteen määrittelemisessä. Geddesin ja Linnehanin (1996, 27) mukaan huolestuttavaa on ollut varhaisemmissa tutkimuksissa palautteen määrittelemisen liian yksinkertaisena ja yksiulotteisen käsitteenä. Geddes ja Linnehan (1996) käsittelivät myönteistä ja kielteistä palautetta omina käsitteinään, eivätkä yhden jatkumon vastakkaisina päinä. Sekä myönteisellä että kielteisellä palautteella on Geddesin ja Linnehanin mukaan omat ulottuvuutensa. Myönteisellä palautteella on heidän mukaansa kaksi ulottuvuutta. Ensiksi myönteinen palaute voidaan määritellä joko ohjausta sisältäväksi myönteiseksi palautteeksi tai pelkäksi kehumiseksi. Toiseksi myönteinen palaute voi kohdistua joko työn lopputulokseen tai se voidaan antaa työsuorituksen aikana toimintaan kohdistuvana palautteena. (Geddes & Linnehan 1996, 331–334.) Hammondin, McClellandin ja Mumpowerin (1980) mukaan työprosessiin kohdistuva eli suorituksen aikana annettava myönteinen palaute koetaan hyödyllisempänä kuin työn lopputulokseen kohdistuva myönteinen palaute. Työn lopputuloksesta annettava palaute on kuitenkin yleisempää. (Geddes & Linnehan 1996, 334.)

Kielteinen palaute on Geddesin ja Linnehanin (1996, 334–338) mukaan monimutkaisempi käsite kuin myönteinen palaute. Geddes ja Linnehan katsovat kielteisellä palautteella olevan neljä ulottuvuutta:

- 1) Palaute voidaan esittää yksiselitteisesti ja tarkasti tai epäselvästi ja moniselitteisesti. Myönteinen ja kielteinen palaute annetaan siis eri tavalla, koska myönteisessä palautteessa tällaista ulottuvuutta ei löydetty. (Geddes & Linnehan 1996, 335.)
- 2) Kielteinen palaute voi olla luonteeltaan joko rakentavaa tai hajottavaa kritiikkiä. Hajottavalla kritiikillä Geddes ja Linnehan tarkoittavat viestejä, joissa käytetään kovaa kieltä eikä huomioida vastaanottajan kasvojen säilyttämistä ja itsetuntoa. Rakentavaa kritiikkiä luonnehtii konkreettisuus ja kunnioitus. Rakentavaan kritiikkiin sisältyy muun muassa tieto siitä, missä asioissa parannusta olisi tapahduttava. (Geddes & Linnehan 1996, 336.)

- 3) Palautteessa voidaan huomioida tai jättää huomioimatta työsuoritukseen vaikuttaneet taustatekijät ja työolosuhteet (Geddes & Linnehan 1996, 336).
- 4) Palaute voi perustua selkeisiin tai epäjohdonmukaisiin arviointikriteereihin (Geddes & Linnehan 1996, 338).

Geddes ja Linnehan (1996) ovat siis määritelleet rakentavan kritiikin negatiiviseksi palautteeksi ja ohjausta sisältävän myönteisen palautteen positiiviseksi. Rajanveto rakentavan kritiikin ja ohjausta sisältävän palautteen välille lienee kuitenkin vaikeaa. Nähdäkseni ne ovat osittain päällekkäiset käsitteet. Onhan ohjaamista sisältävä palaute viesti siitä, että suoritusta täytyy jollakin tavalla parantaa. Tällaisen ohjausta sisältävän palautteen kokeminen myönteiseksi tai kielteiseksi lienee yksilöllistä. Esimerkiksi hyvin itsenäinen ja korkeaan suoritustasoon yltävä työntekijä saattaisi kokea neuvomisen kielteisenä, jos hän ei omasta mielestään neuvoja tarvitse.

Cusella (1987, 632) sen sijaan määrittelee myönteisen ja kielteisen palautteen seuraavasti: Käsitteellisesti palautteen arvo (myönteinen tai kielteinen) viittaa palautteessa saadun tiedon koettuun miellyttävyyteen tai arvoon (hyödyllisyyteen). Operationaalisesti myönteisellä palautteella tarkoitetaan viestejä, jotka ilmaisevat tyydyttävää tai korkeaa suoritusta. Kielteisellä palautteella taas viitataan viesteihin, jotka ilmaisevat, että suoritukseen ei olla tyytyväisiä. Tutkimuksessani kielteinen ja myönteinen palaute käsitellään erillisinä käsitteinä, joilla on omat ulottuvuutensa. Käsitteiden määrittelemisessä mukailaan edellä kuvattua Cusellan operationaalista määritelmää. Vaikka määritelmä on keinotekoinen, se on tutkimustulosten selvittämisen kannalta välttämätön. Tässä tutkimuksessa myönteisellä palautteella tarkoitetaan siis viestejä, jotka ilmaisevat, että suoritukseen ollaan tyytyväisiä. Palaute luokitellaan myönteiseksi siitä huolimatta, että vastaanottaja kokisi sen kielteisenä. Vastaavasti kielteisellä palautteella tarkoitetaan viestejä, jotka ilmaisevat, että suorituksessa olisi parantamisen varaa. Palaute määritellään siis kielteiseksi, vaikka se olisi annettu rakentavasti ja saanut aikaan vastaanottajassa myönteisiä tunteita.

### 2.1.3 Palautteen vastaanottaminen

Ilgenin ym. (1979) mukaan se, miten yksilö reagoi saamaansa palautteeseen, riippuu siitä miten hän tulkitsee sen. Kyseessä on siis aina koettu palaute. Jotta palautteen vastaanottamista ja seurauksia voidaan ymmärtää, tulee kiinnittää huomiota siihen, mitkä tekijät vaikuttavat vastaanottajan tulkintoihin palautteen tarkkuudesta ja merkityksellisyydestä. (Ilgen ym. 1979, 353.) Palautteen annolla ei ole välttämättä toivottua vaikutusta. Vastaanottaja voi tulkita palautteen väärin tai hän ei hyväksy sitä. (Ruohotie 1995, 43–44.)

Ihmiset eivät osaa aina kuunnella. Taito ja halu kuunnella avoimesti ovat nähdäkseni keskeisimpiä tekijöitä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Kuuntelemista pidetään yhtenä vaikeimmista viestintätaidoista (ks. esim. Valo ja Almonkari 1995, 52; Lehtonen 1997, 48). Kuunteleminen ei ole vain kuulemistä, vaan se on sanoman aktiivista tulkintaa, johon vaikuttavat muun muassa kuuntelijan tunteet, asenteet ja ennakkoluulot. Lehtosen (1997) mukaan kuuntelemisen taitoa voidaan pitää esimiesviestinnän perustaitona. Keskustelemalla ja kuuntelemalla esimies voi varmistua siitä, että alainen on ymmärtänyt, mitä häneltä odotetaan. (Lehtonen 1997, 48.) Kuuntelemista ei voida mielestäni erottaa palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Palautteen sisältävä viesti ei siirry suoraviivaisesti vastaanottajalle, vaan kyseessä on vuorovaikutustapahtuma, johon vaikuttavat monet tekijät, kuten palautteen antajan ja vastaanottajan suhde, vuorovaikutustaidot, tunteet, asenteet ja odotukset. Kysymällä, kuuntelemalla ja keskustelemalla palautteen antaja ja vastaanottaja voivat varmistua siitä, että he ovat ymmärtäneet toisiaan ja palaute on mennyt 'perille'. Hyvä palautteen antaja ja vastaanottaja on siis myös hyvä kuuntelija ja keskustelija.

Ihmiset vastaanottavat palautetta eri tavalla. Toiset ovat herkempiä vastaanottamaan ja etsimään palautetta ympäristöstään. Tällainen **palautteherkkyys** on yksilöllistä. Snyderin (1987) mukaan itsetarkkailuun taipuvaiset ihmiset etsivät aktiivisesti ympäristöstään palautetta siitä, miten toiset ihmiset näkevät heidät. Saamiensa vihjeiden perusteella he mukauttavat käyttäytymistään. Voisiko sama päteä myös työsuorituksesta saatavan palautteen hakemiseen? Hakevatko itsetarkkailuun

taipuvaiset ihmiset enemmän palautetta myös esimiehiltään omaan työssä suoriutumiseensa liittyen?

Ilgen ym. (1979, 355–356) otaksuivat, että hyvän itsetunnon omaavat työntekijät eivät ole niin herkkiä havainnoimaan ulkopuolelta (esimerkiksi esimieheltä) tullutta palautetta. Tämä saattaa johtua siitä, että hyvän itsetunnon omaavat työntekijät luottavat enemmän omaan kykyynsä selviytyä työsuorituksesta. Tämän vuoksi he eivät etsi ulkopuolista palautetta niin aktiivisesti kuin heikon itsetunnon omaavat työntekijät. Myös ikä ja kokemus voivat vaikuttaa palautteen hyväksymiseen. Kokemuksen karttuessa ulkopuolisen palautteen tarve vähenee. Ihminen alkaa luottaa enemmän omaan arviointiinsa ja saattaa hylätä ulkopuolelta tulleen palautteen. (Ilgen ym. 1979, 358; Ruohotie 1995, 46.)

Palautteen hyväksymiseen ja vastaanottamiseen vaikuttaa myös palautteen arvo eli se, onko kyseessä kielteinen vai myönteinen palaute. Ihmiset eivät mielellään ota vastaan oman **minäkuvansa** kanssa ristiriidassa olevaa palautetta. Minäkuvaa vastaan sotivaa tietoa kartetaan tai sitä ei hyväksytä. Useimmat ihmiset haluavat ylläpitää myönteistä kuvaa itsestään ja niinpä myönteinen palaute hyväksytään lähes aina helpommin kuin kielteinen palaute. (Ilgen ym. 1979, 354–358.) Tutkimusten mukaan kuitenkin muun muassa masentuneet ihmiset etsivät ja vastaanottavat erityisesti kielteistä palautetta eivätkä välttämättä usko saamaansa myönteistä palautetta (Giesler, Josephs & Swann 1999). Masennukseen liittykin usein alhainen itsearvostus. Huono itsetunto voi vaikuttaa niin, että kielteinen palaute hyväksytään myönteistä helpommin (Ilgen ym. 1979, 358), koska se koetaan uskottavammaksi. Lehtosen (1997, 49) mukaan alhainen itsearvostus voi johtaa myös yliherkkyyteen havaita ympäristön kielteisiä viestejä. Viesti saatetaan tulkita arvosteluksi, vaikka viestin lähettäjä ei olisi sitä sellaiseksi tarkoittanutkaan.

Ilgen ym. mukaan **lähteen luotettavuus** ja uskottavuus on usein tärkein palautteen hyväksymiseen vaikuttava tekijä. (Ilgen ym. 1979, 356.) Palaute hyväksytään helpommin, jos se tulee luotettavasta lähteestä. Korkeassa asemassa olevalta henkilöltä saatua palautetta arvostetaan ja se koetaan motivoivana. (Cusella 1982, 26.) Myös kielteinen palaute hyväksytään helpommin, jos sen antaa arvovaltainen

henkilö (Ruohotie 1995, 45). Sen sijaan myönteinen palaute hyväksytään Halperinin, Snyderin, Shenkelin ja Houstonin (1976) tutkimuksen mukaan helpommin mistä tahansa lähteestä. Eriäviäkin näkemyksiä on esitetty. Stone, Gueutal ja McIntosh (1984, 503) saivat tutkimustuloksia, joiden mukaan sekä myönteinen että kielteinen palaute arvioidaan osuvammaksi silloin, kun se tulee asiantuntevasta lähteestä. Mielenkiintoinen löytö on se, että työyhteisössä ihmiset pitävät toisille antamaansa kielteistä palautetta (kritiikkiä) oikeudenmukaisempana kuin palautetta, jota he itse vastaanottavat näiltä ihmisiltä (Baron 1993).

Mitä enemmän palautteen antajalla on **valtaa** palautteen saajaan nähden, sitä todennäköisemmin yksilö pyrkii ohjaamaan käyttäytymistään palautteen suuntaisesti (Ilgen 1979, 359; Ruohotie 1995, 43–45). Jos valta vaikuttaa palautteen saamaan merkitykseen, niin voisi ajatella, että alaisten antamalla palautteella ei olisi suurta merkitystä. Näin yksioikoisia päätelmiä tuskin voidaan tehdä. Palautteeseen ja sen seurauksiin vaikuttaa osaltaan myös organisaation rakenne ja esimiehen sekä alaisen välinen suhde.

Richmondin ja McCroskeyn (2000, 89) mukaan palautteen antajan (lähteen) luotettavuus (source credibility) koostuu kolmesta tekijästä, jotka ovat: pätevyys, hyvántahtoisuus ja luotettavuus. Käsityksiin palautteen antajan luotettavuudesta vaikuttanee myös esimiehen ja alaisen välinen suhde. Myönteiset tai kielteiset tunteet palautteen antajaa kohtaan saattavat vääristää palautteen saajan käsityksiä lähteen luotettavuudesta. Työntekijä hyväksyy siis palautteen helpommin, jos hän luottaa esimieheensä ja kokee, että tällä on riittävästi asiantuntemusta. Kleinin, Krautin ja Wolfsonin (1971) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijän käsitys esimiehen perehtyneisyydestä palautteen saajan työtehtäviin vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväinen työntekijä on saamaansa palautteeseen (Cusella 1982, 19). Pelkkä esimiesstatus ja korkea asema eivät riitä, vaan painavampi kriteeri näyttäisi olevan se, että palautteen antajan koetaan todella perehtyneen kyseisiin työtehtäviin.

**Tapa, millä palaute annetaan**, näyttää myös olevan yhteydessä palautteen hyväksymiseen. Esimerkiksi se, missä järjestyksessä kielteinen ja myönteinen palaute annetaan, voi vaikuttaa palautteen hyväksymiseen. Stonen, Gueutalin ja McIntoshin

(1984, 502) tutkimus paljasti, että sama palaute koettiin osuvammaksi, jos myönteiset kommentit esitettiin ensin, kuin jos palaute annettiin aloittamalla kielteisellä kommentilla. Yllättävää heidän tuloksissaan oli se, että järjestyksellä on merkitystä vain silloin, kun palaute tulee luotettavasta ja asiantuntevasta lähteestä. Tutkimusten mukaan kielteinen palaute hyväksytään helpommin, jos palaute annetaan hienotunteisesti ja sen tavoite on rakentava. Palaute vastaanotetaan paremmin jos koetaan, että kielteinen palaute juontaa aidosta halusta auttaa palautteen saajaa parantamaan suoritustaan. (Ilgen ym.1979, 357; ks. myös Baron 1988, 1990; Ghorpade & Chen 1995.) Myös palautteen yksiselitteisyydellä on merkitystä. Tutkimusten mukaan (ks. esim. Hammond & Summers 1972; Tracy, Van Dusen & Robinson 1987; Baron 1988) yksiselitteiseen palautteeseen reagoidaan myönteisemmin kuin moniselitteiseen ja epäselvään palautteeseen (Geddes & Linnehan 1996, 336). Myös perusteluilla ja johdonmukaisuudella on merkitystä. Johdonmukainen ja hyvin perusteltu, esimerkein tuettu palaute hyväksytään helpommin. (Ilgen ym. 1979, 358–359.)

Jos palautteen vastaanottaja kokee, ettei palautteen antaja ota huomioon suoritukseen vaikuttavia taustatekijöitä, arvio koetaan epäoikeudenmukaisena ja reagointi palautteeseen on kielteistä. Jos palautteen saaja päinvastoin kokee, että palautteen antaja on hyvin perillä työolosuhteista ja suoritukseen vaikuttavista tekijöistä, palaute hyväksytään helpommin. (Geddes & Linnehan 1996, 336–338.) Myös epäjohdonmukaiset ja ristiriitaiset suorituksen arviointia koskevat standardit aiheuttavat turhautumista. Kielteinen palaute hyväksytään helpommin, jos kummallakin osapuolella on tiedossa selkeät kriteerit siitä, minkä mukaan suoritusta arvioidaan. Epäjohdonmukaisuutta syntyy, jos kaikki säännöt tai arviointikriteerit eivät päde yhtä lailla kaikkiin työntekijöihin. Arviointikriteerien selkeys on onnistuneen tulosjohtamisen ehdoton edellytys. Myös kielteisen palautteen antaminen moniselitteisesti ja verhoaminen myönteisiin kommentteihin voi aiheuttaa sekaannusta suoritustandardien suhteen. (Geddes & Linnehan 1996, 338–339.)

Ihmisillä on erilaisia selityksiä sille, miksi he itse tai toiset onnistuvat tai epäonnistuvat tehtävissään. Syinä voidaan nähdä omat kyvyt tai ponnistelu, tilannetekijät, toiset ihmiset, hyvä tai huono onni, yms. (Ruohotie 1995, 31.) Latinan

”attribuo” tarkoittaa ”lukea syyksi, ansioksi; katsoa ominaiseksi”. Erityisesti sosiaalipsykologian piirissä on tutkittu runsaasti niitä selityksiä, joita ihmiset antavat omalle tai toisten käyttäytymiselle. Hyvin kiinnostuneita ollaan oltu myös niistä eroista, joita esiintyy omissa ja toisten arvioissa. Havaittujen syy-yhteyksien tutkimuksesta on syntynyt ns. ”attribuutioteoria”. Kyseessä ei ole kuitenkaan yksi ainoa teoria, vaan käsitteellä viitataan hyvinkin erilaisia ongelmia käsitteleviin teorioihin. Näillä teorioilla on kuitenkin yhteisenä piirteenä se perusajatus, että ihmiset tulkitsevat käyttäytymistä sen syiden perusteella. Nämä tulkinnat käyttäytymisen syistä vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka suhtaudumme kyseiseen käyttäytymiseen. (Kelley & Michela 1980, 458–460.) Attribuutioteoriaa voidaan havainnollistaa seuraavalla esimerkillä. Kun esimies huomaa, että alainen on suoriutunut tehtävästään huonosti, hän pohtii syitä tälle huonolle suoritukselle. Silloin kun esimies katsoo huonon suorituksen johtuvan alaisen laiskuudesta, hän suhtautuu siihen eri tavalla kuin silloin, kun hän katsoo huonon suorituksen johtuvan tilannetekijöistä, kuten huonoista työvälineistä.

Tämän tutkimussuuntauksen edustajat katsovat attribuutioilla olevan keskeinen rooli ihmisen käyttäytymisessä. Attribuutiot määräävät pitkälle sen, miten ihminen on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. (Kelley & Michela 1980, 460.) Ihmisen käyttäytymistä pyritään siis valottamaan tarkastelemalla niitä kausaalisia yhteyksiä, joiden avulla ihmiset tulkitsevat käyttäytymistä. Bannisterin (1986) mukaan alaisilla on taipumus nähdä onnistuminen omasta itsestä johtuvaksi, kun taas epäonnistumista selitetään usein ulkopuolisilla tekijöillä. Palautteen vastaanottaminen vaikeutuu, jos palautteen antajan ja vastaanottajan (esimerkiksi esimiehen ja alaisen) attribuutiot tapahtuneesta ovat kovin erilaiset. Myös palautteen sävy attribuutioiden erilaisuuden lisäksi vaikuttaa siihen, hyväksytäänkö palaute vai ei, ja ollaanko siihen tyytyväisiä. (Bannister 1986, 203–210.) Kielteisessä sävyssä annettu palaute voikin johtaa puolustautumiseen eikä palautetta tällöin oteta vastaan (Phillips 1991).

#### **2.1.4 Esimies palautteen antajana**

Esimehellä on keskeinen asema organisaation palautejärjestelmässä. Työryhmien esimiesten tulisi olla alaistensa ensisijaisia palautteen antajia. Esimieheltä saatua

palautetta pidetään tärkeänä, koska se vaikuttaa paitsi työtyytyväisyyteen, myös ura- ja palkkakehitykseen. (Larson 1984, 43.) Alaiset kokevat kuitenkin saavansa palautetta usein vain epäonnistumisista tai poikkeuksellisen hyvistä suorituksista. Hyvä suoritus saattaa jäädä esimieheltä huomaamatta. Mutta jos sama työ jätettäisiin tekemättä, se huomattaisiin varmasti. (Larson 1984, 46; Ruohotie 1995, 51.) Lukuisat tutkimukset (ks. esim. Ilgen ym. 1979 koonti) osoittavat, että palautteenanto voi vaikuttaa hyvin merkittävästi yksilön suoritustasoon sekä työtä koskeviin asenteisiin. Sen sijaan on varsin vähän tutkittu itse palautteen antamiseen vaikuttavia kausaalisia tekijöitä. Larsonin (1984) mukaan useat tekijät vaikuttavat palautteen ajoitukseen, toistuvuuteen ja tarkkuuteen sekä siihen, annetaanko palautetta ylipäättänsä ollenkaan. Esimiehet ovat erilaisia palautteen antajina ja jopa sama esimies voi käyttäytyä eri tavalla eri tilanteissa ja eri alaisten suhteen. Joillekin alaisille saatetaan esimerkiksi antaa palautetta useammin, toisille harvemmin. (Larson 1984, 42–45.) Mitkä tekijät sitten vaikuttavat siihen miten ja kenelle esimies antaa palautetta? Seuraavassa esitellään aikaisempia tutkimustuloksia esimiehen palautteenantoon vaikuttavista tekijöistä.

Esimiehen palautteenantoa on selitetty muun muassa **suorituksen näkyvyydellä** (Larson 1984, 45). Alaisen työsuorituksen näkyvyys ja tavallisuudesta poikkeava luonne vaikuttavat siihen, antaako esimies siitä palautetta. Mitä näkyvämpi suoritus on, sitä todennäköisemmin esimies antaa siitä palautetta. Muun muassa seuraavat syyt voivat tehdä suorituksesta ‘näkyvän’ ja saada esimiehen antamaan alaiselle palautetta:

- 1) Työsuoritus poikkeaa normista (poikkeuksellisen hyvä tai huono suoritus)
- 2) Suoritus on ajallisesti tai fyysisesti lähellä (tänään toimistossa suoritettu tehtävä verrattuna viime kuussa kentällä tehtyyn työhön).
- 3) Työsuorituksella on jokin erityinen merkitys esimiehelle (tehtävän hoito esimiehelle itselleen tärkeässä projektissa)

Mielenkiintoista kyllä, keskitasoa huonompi suoritus on ‘näkyvämpi’ ja huomataan helpommin kuin keskitasoa parempi suoritus. Esimiehet antavat siis herkemmin palautetta huonoista suorituksista. Larson (1984) arvelee sen johtuvan kahdesta

syystä. Minimisuorituksen rajat ovat usein tarkemmin määriteltyjä kuin paremman suorituksen kriteerit. Toiseksi, esimiehellä voi olla ulkoisia paineita antaa palautetta huonosta suorituksesta. Hänen oma menestymisensä voi riippua alaisten menestyksestä. Larson arvelee, että tällöin esimies myös puuttuu huonoon suoritukseen aikaisemmassa vaiheessa. Palaute huonosta suorituksesta annetaan siis nopeammin kuin palaute hyvästä suorituksesta. Myös Fisherin (1979) tutkimus tukee tätä oletusta. Työsuorituksen näkyvyys vaikuttaa siis paitsi palautteen saannin todennäköisyyteen, myös palautteen ajoitukseen. (Larson 1984, 46.)

Jos esimiehen oma palkka tai yleneminen työssä edellyttää hänen alaistensa hyviä suorituksia, esimies antaa todennäköisemmin alaiselleen palautetta kuin jos tällaista **tulosriippuvuutta** ei ole (Larson 1984, 53). Myös jos esimiehen ja alaisen tehtävät ovat toisistaan riippuvaisia (eli esimiehen menestyminen omassa tehtävässään riippuu alaisen suorituksesta) palautetta annetaan useammin (Kiggundu 1981). Tätä oletusta tukevat muun muassa Galbraithin (1977) tulokset, joiden mukaan esimiesten ja alaisten on oltava toistensa kanssa tiiviissä vuorovaikutuksessa onnistuakseen tehtävissään, jotka ovat toisistaan riippuvaisia (**tehtäväriippuvuus**). Lisääntynyt vuorovaikutus edesauttaa todennäköisesti myös tiiviimpää palautteen antoa. Ilgen, Mitchell ja Fredrickson (1981) tutkivat tulosriippuvuuden vaikutusta esimiesten palautteenantoon laboratoriotutkimuksessa. Tulokset paljastivat, että esimiehet, joiden palkka oli riippuvainen alaisen menestymisestä, antoivat huonosti suoriutuville alaisilleen enemmän auttavaa palautetta kuin esimiehet, joilla ei ollut tulosriippuvuutta alaisistaan.

**Organisaation normit ja arvot** vaikuttavat niin ikään esimiehen palautteenantoon. Jos esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus on organisaatiossa korkealle arvostettua, on todennäköistä, että tällainen ilmapiiri ja sen tuomat normatiiviset paineet vaikuttavat esimiehen käyttäytymiseen siten, että hän pyrkii aktiivisesti antamaan alaisilleen palautetta. Myös rooliodotukset vaikuttavat palautekäyttäytymiseen. Larson (1984) arvelee, että yksi syy siihen, miksi esimiehet ylipäättänsä ollenkaan antavat alaisilleen palautetta johtuu siitä, että esimiesten rooliin katsotaan kuuluvan palautteen antaminen alaisille. Nämä esimiehen rooliin

kohdistuvat odotukset voivat olla erilaisia eri yrityksissä ja eri esimiesportaissa. (Larson 1984, 54.)

Larsonin (1984) mukaan myös **vallantunne** voi selittää palautteen antamista. Antaessaan alaisilleen palautetta esimiehet saattavat kokea, että he voivat sillä tavalla hallita alaitensa käyttäytymistä. Jos alaisen käytös muuttuu palautteen seurauksena parempaan suuntaan, esimiehen vallantunne kasvaa. Kun esimies antaa myönteistä palautetta alaisen korkeatasoisesta suorituksesta, palaute voi ennemminkin ylläpitää korkeaa suoritusta kuin parantaa sitä entisestään. Jos muutosta ei tapahdu, esimies voi kokea, että hänellä on vain vähän valtaa kyseiseen alaiseen nähden, minkä tähden hän antaa jatkossa vähemmän palautetta. (Larson, 1984, 56–58.) Jos esimies ei siis saa palautteenannosta vallantunnetta ja siihen liittyvää mielihyvää, hän jättää palautteen antamatta. Voisiko vallanhalu siis olla yksi selitys myönteisen palautteenannon vähyyteen? Larsonin (1984, 58) mukaan esimies saattaa myös kehittää itselleen implisiittisen teorian, jonka mukaan hyvätasoiset työntekijät ovat itseohjautuvia ja tarvitsevat vain vähän palautetta.

**Esimiehet kokevat yleensä kielteisen palautteen antamisen vastenmielisenä ja vaikeana.** Kielteinen palaute saatetaan jättää kokonaan antamatta tai se verhotaan niin taitavasti muihin tekijöihin, ettei palautteen saaja ymmärrä mitä hänelle todellisuudessa halutaan sanoa. Esimiehet saattavat myös antaa kielteisen palautteen liian myönteisenä, etenkin jos heikon suorituksen arvellaan johtuvan puutteellisista kyvyistä. Tämä aiheuttaa vääristymiä suoritusarviointiin. (Larson 1984, 51; Ruohotie 1995, 37.) Esimiehet ovat Ruohotien (1995) mukaan haluttomia antamaan rehellistä ja oikea-aikaista palautetta alaisilleen. Esimiehet pelkäävät, että kielteinen arvio vaikuttaa alaisen asenteisiin ja myöhempään käyttäytymiseen. Kriittisyyden pelätään herättävän alaisissa kielteisiä tunnereaktioita, kuten vihamielisyyttä, puolustautumista tai masennusta. Esimiehet uskovat, että tällaiset kielteiset reaktiot näkyvät työsuorituksen heikentymisenä. (Ruohotie 1995, 47.) Kielteisen palautteen antamista saatetaan vältellä myös siksi, että halutaan varjella omaa myönteistä imagoa alaisten silmissä. Pelätään, että kielteisen arvion jälkeen alainen ei enää pidäkään esimiehestä. Tällaiset pelot ja ennakkoluulot vääristävät ja viivästyttävät esimiesten tekemiä suoritusarviointeja ja saattavat johtaa siihen, että huonot

työntekijät saavat vähemmän palautetta kuin hyvät. (Ruohotie 1995, 37–46.) Edellä mainitut tulokset ovat ristiriidassa Larsonin (1984, 46) saamien tulosten kanssa, joissa todettiin, että esimiehet antavat nopeammin palautetta keskitasoa huonommasta kuin keskitasoa paremmasta suorituksesta. Larson arvelee, että työsuorituksen näkyvyys vaikuttaa esimiehen palautteenantoon voimakkaammin kuin haluttomuus antaa kielteistä palautetta. (Larson 1984, 50–51.)

Esimiehen käyttäytymistä palautteenantajana on selitetty useissa tutkimuksissa myös **attribuutioteorian** avulla. (Attribuutioteoriaa käsiteltiin myös luvussa 2.1.3.) Jos esimies katsoo alaisen olevan henkilökohtaisessa vastuussa suorituksesta, on todennäköistä, että hän antaa siitä palautteen. Esimies saattaa sen sijaan jättää palautteen antamatta, jos hän uskoo hyvän tai huonon suorituksen johtuneen esimerkiksi muista henkilöistä, välineistä tai tehtävän vaikeusasteesta. Vastuun määrittäminen tapahtuu etsimällä syitä ja selityksiä eli attribuutioita. Esimies antaa myös todennäköisemmin palautetta, jos hän uskoo suorituksen johtuneen alaisen ponnisteluista tai laiskuudesta kuin jos hän uskoo, että suoritus johtui kyvystä tai kyvyttömyydestä. (Larson 1984, 48.)

Tutkimusten mukaan esimiehet ja alaiset selittävät tapahtumia eri tavalla. Erot johtuvat havainto- ja motivaatioeroista. Alaiset havaitsevat herkemmin ulkopuolisia rajoituksia. Esimiehet puolestaan keskittävät tarkkailunsa alaisen käyttäytymiseen ja jättävät ehkä huomioimatta muita työtä vaikeuttavia tekijöitä. Yleensä esimiehet väheksyvät ulkoisten tekijöiden vaikutusta alaisten työsuorituksiin. Tämä voi johtua esimiehen itsesuojelusta: ulkoiset, työympäristöön liittyvät häiritsevät tekijät ovat tavallisesti esimiehen kontrolloitavissa ja vastuulla. Näin ollen alaisen epäonnistuminen huonojen tilannetekijöiden takia voi johtua tosiasiasa esimiehestä. Sen sijaan Mitchellin ja Kalbin (1982) mukaan ne esimiehet, jotka itse ovat joskus työskennelleet alemman portaalla tehtävissä, selittävät alaisten huonoja suorituksia useammin ulkoisilla syillä kuin esimiehet, joilla tällaista työkokemusta ei ole. (Ruohotie 1995, 35–54.)

Larsonin (1984) mukaan muistikuvat alaisen aiemmista suorituksista vaikuttavat esimiehen attribuutioihin eli siihen, uskooko hän alaisen itse olevan vastuussa

hyvästä tai huonosta suorituksestaan vai etsiikö esimies selityksiä muista tekijöistä. Esimies voi pitää ”hyvän työntekijän” epäonnistumista esimerkiksi tilannetekijöistä johtuvana, kun taas ”huonon työntekijän” epäonnistuminen nähdään helpommin työntekijästä itsestään johtuvaksi. Esimies ei kuitenkaan aina muista alaisen kaikkia suorituksia, vaan voi muistaa parhaiten juuri ne suoritukset, joista hän on aiemmin antanut palautetta. Näin ollen edelliset palautteet vaikuttavat myös tuleviin. Palaute siis ikään kuin kumuloituu. Myönteisen palautteen saaneesta alaisesta muistetaan myönteisiä asioita ja hänelle annetaan helpommin jatkossakin myönteistä palautetta. Jos hänen suorituksessaan tulee myöhemmin moitittavaa, esimies ei välttämättä anna kovin herkästi kielteistä palautetta. Tämä siksi, koska esimies muistaa alaisen hyvänä työntekijänä ja saattaa selittää itselleen, että alaisen huono suoritus johtuu muista tekijöistä, kuten välineistä. Kielteisen palautteen saaneesta työntekijästä taas muistetaan kielteisiä asioita ja hänelle saatetaan antaa myöhemminkin kielteistä palautetta. Vaikka työntekijän suorituksessa olisi kiitoksen aihetta, myönteistä palautetta ei välttämättä anneta kovin herkästi. Tämä siksi, että esimies muistaa edellisen huonon suorituksen ja saattaa selittää tämänkertaisen onnistumisen muilla tekijöillä, kuten tehtävän helppoudella. Palautteen antaminen on siis dynaaminen prosessi: esimiehen palautekäyttäytymistä ohjaavat osittain edellisten palautteenantoepisodioiden aiheuttamat emotionaaliset ja kognitiiviset seuraukset. (Larson 1984, 42–69.)

Itse ajattelen, että palautekäyttäytymiseen vaikuttavat, paitsi Larsonin (1984) mainitsemat attribuutioihin vaikuttavat muistikuvat aiemmista työsuorituksista, myös **muistikuvat itse palautteenannosta vuorovaikutustapahtumana**. Jos palautteen antaminen sujui vuorovaikutuksellisesti hyvin, ja saaja reagoi palautteeseen toivotulla tavalla, kokemus todennäköisesti edesauttaa myöhempää palautteenantoa. Mutta jos palautteen antaminen oli kiusallinen kokemus ja epäonnistui vuorovaikutuksen tasolla (esim. saaja reagoi palautteeseen ei-toivotulla tavalla), on oletettavaa, että muistikuvat tapahtuneesta vaikuttavat palautteen antajan halukkuuteen jatkossa antaa palautetta kyseiselle henkilölle tai ylipäättänsä kenellekään. Larsonin (1984) mukaan esimiehet kehittävätkin kokemuksiansa pohjalta omia ‘teorioitaan’ siitä, mitä palautteen antamisesta voi seurata erilaisissa tilanteissa. Nämä teoriat voivat olla olettamuksia siitä, kuinka tietyt alaiset (tai alaiset

yleensä) reagoivat palautteeseen tietyissä tilanteissa. Teorioiden pohjalta saatetaan muodostaa henkilökohtaisia palautetta koskevia toimintaperiaatteita. (Larson 1984, 48–49.)

Attribuutioteoria on saanut myös kritiikkiä. Kimin ja Millerin (1990, 21) tutkimuksen tulokset eivät tukeneet aiempia tutkimustuloksia attribuutioiden vaikutuksesta palautteenantoon. Heidän saamiensa tulosten mukaan esimiehen palautteenantoon vaikuttaa ensisijaisesti se, mitä esimies toivoo saavuttavansa palautteenannolla. Esimiehen tavoitteena voi olla alaisen motivointi tai ohjaaminen. Kimin ja Millerin mukaan **esimiehen tavoite** määrää ensisijaisesti sen, millaista palautteenantostrategiaa hän pyrkii käyttämään. Attribuutioilla eli käsityksillä huonon suorituksen syistä on heidän mukaansa melko vähän merkitystä. Nämä tulokset ovat merkittäviä ottaen huomioon, että aikaisempi tutkimus on antanut attribuutioiden merkitykselle huomattavaa painoarvoa.

Oman näkemykseni mukaan esimiehen palautteenantoon vaikuttavat edellä käsiteltyjen lisäksi myös monet muut tiedostetut tai tiedostamattomat tekijät, kuten esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde sekä yksilön **viestijäkuva**. Viestijäkuva on osa minäkuvaa ja sillä tarkoitetaan niitä käsityksiä, joita yksilöllä on itsestään puhujana ja kuuntelijana erilaisissa tilanteissa. Takala (1995) määrittelee viestijäkuvan yksilön itseään viestijänä koskevien kognitiivisten ja emotionaalisten tietorakenteiden kokonaisuudeksi. (Takala 1995, 49–50.) Esimiehen ja alaisen viestintäsuhteen vaikutuksesta palautteenantoon on ollut löydettävissä hyvin vähän aikaisempaa tutkimusta. Esimiehen ja alaisen välisen palautteenannon ja viestijäkuvan kytköksiä ei tietääkseni ole tutkittu. Nähdäkseni palautteenantoon vaikuttavien tekijöiden kenttä on laaja ja tutkimussarkaa riittää.

### 2.1.5 Alainen palautteen antajana

Perinteisesti palaute on organisaatioissa kulkenut ylhäältä alaspäin eli esimiehiltä alaisille. Nykyään useissa yrityksissä ja organisaatioissa pyritään kannustamaan myös alaisia antamaan palautetta esimiehilleen. (Baron 1996, 338.) Tutkimusten mukaan alhaalta ylöspäin suuntautuvasta palautteesta on yritykselle merkittävää hyötyä

(Baron 1996, 339). Palaute auttaa esimiehiä kehittymään työssään sekä vähentää eroja esimiesten itsearviointin ja alaisten esimiehistään tekemien arvioiden välillä (London & Wohlers 1991; Atwater, Roush & Fischthal 1995).

Alhaalta ylöspäin suuntautuvaa palautetta eli alaisten palautetta esimiehille, on tutkittu enimmäkseen osana muodollista arviointijärjestelmää. Arkipäivän suullista palautetta on tutkittu varsin vähän. Esimiehet kokevat kuitenkin alaisiltaan saamansa päivittäisen palautteen tärkeäksi ja sanovat kannustavansa alaisiaan tällaisen arkisen palautteen antoon. (Romano 1993.) Tutkimusten mukaan suurin hyöty alaisten antamasta palautteesta näyttäisi olevan silloin, kun se annetaan avoimesti verrattuna nimettömänä annettuun palautteeseen. Alaiset antaisivat palautteen kuitenkin mieluummin nimettömänä, kun taas esimiehet pitävät avointa palautetta parempana. (Antonioni 1994.)

Baronin (1996) tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat saavansa alaisiltaan enemmän kielteistä palautetta kuin alaiset sanoivat antavansa. Sen sijaan myönteisen palautteen antamisessa ei ollut näkemuseroja esimiesten ja alaisten välillä. Esimiehet kertoivat kiinnostävänsä enemmän huomiota alaisiltaan saamaansa kielteiseen palautteeseen kuin samasta lähteestä saatavaan myönteiseen palautteeseen (Baron 1996, 346). Alaisten kannustaminen alhaalta ylöspäin suuntautuvan palautteen antamiseen on ensisijaisesti esimiehen tehtävä. Esimiehet uskoivat onnistuvansa kannustamisessa hyvin, kun taas alaiset kokivat, ettei heitä kannusteta tarpeeksi palautteenantoon. Ihmisillä onkin taipumus kuvailla omaa käyttäytymistään verrattain myönteisesti. Esimiehillä on kaiken kaikkiaan myönteisempi kuva alhaalta ylöspäin suuntautuvasta palautteesta kuin alaisilla. Esimiehet uskovat saavansa enemmän palautetta alaisilta kun alaiset sanovat antavansa. Esimiehet kokevat myös alhaalta ylöspäin suuntautuvan palautteen vaikutukset myönteisempinä kuin alaiset. Tällaiset erot esimiesten ja alaisten käsityksissä ovat huolestuttavia ja voivat johtaa siihen, että esimiehet uskovat olevansa selvillä alaistensa näkemyksistä vaikka niin ei todellisuudessa olekaan. (Baron 1996, 346–347.)

Esimies tarvitsee palautetta ulkopuolisista lähteistä kehittyäkseen työssään. Pelkkä itsearviointi ei riitä. Palautteen etsiminen on tärkeää muun muassa ristiriitaisten

käsitysten poistamiseksi. Esimiehellä ja alaisella voi olla erilainen käsitys esimiehen työskentelyn tarkoituksenmukaisuudesta. Esimies voi luulla, että hän on hyvin perillä alaistensa näkemyksistä ja uskoo tietävänsä miten alaiset arvioivat hänen työskentelyään. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole. Aktiivinen palautteen etsiminen voi auttaa esimiestä saavuttamaan tarkemman kuvan siitä, miten toiset arvioivat hänen työskentelyään. Palautteen saaminen auttaa esimiestä vertaamaan nykyistä työskentelyään asetettuihin tavoitteisiin ja näin kehittymään työssään. (Ashford & Tsui 1991, 251–253.)

Ashford ja Tsui (1991) tutkivat sitä, miten ja keneltä esimiehet hakevat palautetta ja millaisia vaikutelmia **palautteen hakeminen** luo alaisissa. Esimiehet pyytävät palautetta muun muassa omalta esimieheltään, työtovereiltaan ja alaisiltaan. Tutkimus paljasti, että kielteisen palautteen etsiminen oli alaisten silmissä merkki tehokkaasta johtamisesta, kun taas myönteisen palautteen hakeminen oli merkki esimiehen epävarmuudesta. Erityisesti kielteisen palautteen suora kysyminen tai suorien vihjeiden (ohimennen sanottu kommentti esimiehen työstä) havainnoiminen oli yhteydessä tehokkaaseen johtajuuskuvaan sekä tarkempaan käsitykseen oman esimiestyön arvioinnista. Epäsuoriin vihjeisiin luottamista (palautteeksi tulkitaan esimerkiksi se, että joku ei vastannut puhelinsoittoon) pidettiin sen sijaan merkinä heikosta johtamisesta. (Ashford & Tsui 1991, 251–273.)

Ashfordin ja Tsuin tulosten mukaan ennen kaikkea kielteisen palautteen etsiminen näyttäisi siis olevan tärkeää tehokkaaksi esimieheksi kehittymisessä. Ihmiset saattavat kuitenkin vältellä kielteisen palautteen hakemista tai pyytämistä, koska sen koetaan uhkaavan yksilön itsetuntoa. Toinen syy siihen, miksi kielteistä palautetta ei mielellään haeta on se, että palautteen hakija kokee, että hänen heikkoutensa tulevat palautteen hakemisen seurauksena näkyvämmäksi palautteen lähteen (esimerkiksi alaisen) silmissä. (Miller 1976; Janis & Mann 1977.) Tällainen kielteisen palautteen vältteleminen voi olla organisaatioissa kohtalokasta. Esimiesten on tiedostettava tehottomat toimintatapansa, jotta he voisivat korjata ne ja kehittää tarkemman kuvan siitä, kuinka heidän työskentelynsä nähdään. (Ashford & Tsui 1991, 254.)

Tuckman ja Oliver (1968) tutkivat opettajien saamaa palautetta luokkahuonetyöskentelystä. Kävi ilmi, että opettajat pitivät oppilailtaan saamaansa palautetta luotettavampana kuin esimieheltään saamaansa palautetta. Tuckman ja Oliver selittävät tätä sillä, että opettaja koki oppilaiden olevan luotettavampia luokkahuonetyöskentelyn arvioijia kuin esimies, joka seurasi opettajan luokkahuonetyöskentelyä vain harvoin. (Ilgen ym. 1979, 356–357.) Sama sääntö saattaa päteä myös esimiesten käsityksiin saamastaan palautteesta. Pitääkö esimies luotettavampana alaisiltaan vai omalta esimieheltään saamaansa palautetta? Ashfordin ja Tsuin (1991, 257, 274) tutkimuksen mukaan esimiehet kuitenkin hakevat palautetta enemmän esimiehiltään kuin alaisiltaan, arvostaen siis esimiehen palautetta enemmän.

Se että alainen antaa tai jättää antamatta suullisen palautteen esimiehelleen voi johtua monista tekijöistä. Ainakin kielteisen palautteen antaminen omalle esimiehelle voi olla kynnyksikysymys monelle alaiselle, sillä myönteisen esimies–alais -suhteen ylläpitäminen koetaan ensiarvoisen tärkeäksi (ks. Waldron 1991). Alaisen asema palautteenantajana on erilainen kuin esimiehen, sillä esimiehellä on valtaa alaiseen nähden. Esimies voi esimerkiksi vaikuttaa alaisen ura- ja palkkakehitykseen. Uskallankin olettaa, että alaisen palautteikäyttämiseen saattavat vaikuttaa monet tekijät, jotka eivät ole tulleet esiin esimiesten palautteenantoa selvittäneissä tutkimuksissa. Tässä tutkielmassani yritänkin selvittää myös niitä tekijöitä, jotka selittäisivät erityisesti alaisen palautteen antamista omalle esimiehelleen.

Kaksisuuntaisen palautteen tärkeyden tiedostaminen ja sen kirjaaminen työyhteisön arvoihin ei siis vielä riitä. Tarvitaan enemmän tutkimusta kaksisuuntaisen palautteen toimivuuden edellytyksistä. Ennen kaikkea esimiesten aktiivista roolia palautteen hakijoina ja alhaalta ylöspäin suuntautuvan palautteen rohkaisijoina tulisi mielestäni korostaa. Rohkaiseminen ja palautteen pyytäminen ei kuitenkaan vielä riittäne. Alainen voi kokea kielteisen palautteen antamisen esimiehelle riskinä, silloin kun tukena ei ole luottamuksellista esimies–alais -suhdetta ja toimivaa vuorovaikutusta. Seuraavaksi tarkastellaankin esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen kytkentöjä palautteeseen.

## 2.2 Esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus ja palaute

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet hyvän, tukea antavan esimies–alais -suhteen tärkeyden työyhteisössä (Peterson & Albrecht 1996, 291). On yllättävää havaita, että esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen vaikutusta palautekäyttäytymiseen ei ole tutkittu lainkaan tai hyvin vähän. Jonkin verran tutkimusta on luottamuksen ja valtasuhteen vaikutuksista, mutta eksplisiittisesti vuorovaikutuksen näkökulmasta aihetta ei ole tutkittu. Viittauksia tutkimuksen tarpeellisuudesta ovat kuitenkin tehneet ainakin Kim ja Miller (1990). He ehdottavat, että tulevaisuuden tutkimuksen tulisi selvittää sitä, onko esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadulla merkitystä siihen, millaista palautetta annetaan. (Kim & Miller 1990, 23.)

Tässä luvussa tarkastellaan esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta käsitteleviä tutkimuksia ja pohditaan niiden kytkentöjä palautteeseen. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan esimies–alais -suhteen läheisyyden merkitystä. Toisessa alaluvussa pohditaan esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen vaikutusta palautteeseen. Lopuksi luodaan katsaus siihen, miten viestintätaidot, vuorovaikutuksen avoimuus ja johtamistyyli voisivat selittää esimiesten ja alaisten välistä palautetta.

### 2.2.1 Suhteen läheisyys

Richmondin ja McCroskeyn (2000) tutkimustulokset osoittavat esimiehen ja alaisen välisen suhteen merkityksen työyhteisössä. Heidän saamiensa tulosten mukaan alaiset pitävät välittömäksi ja läheiseksi koettua esimiestä pätevämpänä, hyväntahtoisempana, luotettavampana ja attraktiivisempana kuin esimiestä, joka ei ilmaise sanattomalla viestinnällään niin paljon läheisyyttä ja välittömyyttä. (Richmond & McCroskey 2000, 94.) Koska palautteen antajan *luotettavuuden* on todettu vaikuttavan palautteen hyväksymiseen (ks. esim. Cusella 1982; Ruohotie 1995; Valo 1995), Richmondin ja McCroskeyn tuloksista voisi tehdä varovaisia arvailuja, että palaute hyväksytään helpommin myös läheiseksi ja välittömäksi koetulta esimieheltä. Esimiehen läheisyys ja välittömyys parantavat alaisten käsitystä esimiehestä. Ne lisäävät myös alaisen tyytyväisyyttä esimiestä ja esimiesviestintää

kohtaan sekä parantavat alaisen työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Richmond & McCroskey 2000, 85, 94)

Hyvä suhde esimieheen on alaisen näkökulmasta varsin merkityksellistä. Waldronin (1991) mukaan esimiessuhteen ylläpito on alaisten tärkein viestinnän tavoite, sillä hyvä esimies–alais -suhde luo kontekstin muiden tavoitteiden saavuttamiselle. Alaiset, joilla on hyvä ja läheinen suhde esimieheen voivat puhua asioista ja ongelmista suuremmin esimiehelle sekä helpommin neuvotella hänen kanssaan mahdollisista muutoksista. (Waldron 1991, 289, 300–302.) Alainen, joka on nähnyt vaivaa hyvän suhteen ylläpitoon, saattaa olla paremmassa asemassa silloin kun yksilön, organisaation ja suhteeseen liittyvät tavoitteet ovat ristiriidassa. Hänen esimiehensä ei koe alaisen vaikuttamisyrityksiä niin uhkaavina, suhtautuu suopeammin selityksiin huonon suorituksen syistä ja tukee alaista helpommin tämän kohdatessa epäoikeudenmukaisuutta. (Waldron 1991, 290.)

Waldronin (1991) tulosten perusteella voisi arvailla, että läheisen esimiessuhteen omaavat alaiset antavat esimiehelle myös enemmän palautetta (sekä myönteistä että kielteistä) kuin etäisemmän suhteen omaavat alaiset. Myönteistä palautetta he saattavat antaa enemmän, koska haluavat ylläpitää hyvää suhdetta. Kielteistä palautetta he antavat myöskin enemmän, koska he kokevat voivansa neuvotella asioista ja muutoksista suuremmin esimiehensä kanssa ilman, että esimies kokee kielteistä palautetta uhkaavana. Saattaa olla, että he myös vastaanottavat esimieheltään saamansa palautteen helpommin kuin alaiset, joilla ei ole läheistä esimies–alais -suhdetta. Vastaanottaessaan kielteistä palautetta alaiset saattavat kokea asemansa vähemmän uhatuksi, koska he luottavat siihen, että he voivat tarpeen tullen puolustautua ja neuvotella asiasta esimiehen kanssa. Toisaalta voisi ajatella, että hyvin läheinen suhde esimieheen saattaa myös pidätellä alaista kielteisen palautteen antajana. Alainen haluaa ehkä säilyttää myönteisen ilmapiirin eikä halua loukata läheiseksi kokemansa esimiehen tunteita.

Alaiset, jotka eivät kuulu esimiehen lähipiiriin, pyrkivät pitämään esimies–alais -suhteensa siedettävällä tasolla välttelemällä taktisesti kielteistä viestintää esimiehen kanssa sekä pitämällä suhteen muodollisella tasolla välttelemällä henkilökohtaisista

asioista puhumista. Suhdetta kuvastaa myös heikko luottamus. (Waldron 1991, 289, 300–302.) Waldronin tuloksista voidaan päätellä, että kielteisen viestinnän vältteleminen koskee ehkä myös kielteistä palautetta. Etäinen suhde esimieheen saattaa siis näkyä alaisen viestinnässä kielteisen, mutta myös myönteisen palautteenannon välttelemisenä.

Alaisilla voi olla erilaisia tavoitteita. Joku haluaa edistää vahvaa ystävyyssuhdetta esimiehen kanssa. Toinen haluaa osoittaa sopivaa ammatillista kunnioitusta. Alaiset, jotka eivät pidä esimiehestään haluavat ehkä vain ylläpitää sopivaa kohteliaisuutta ja välttää avointa konfliktia. (Waldron 1991, 289–290.) Waldronin ja Kronen (1991) tutkimuksessa kävi ilmi, että alaiset, joilla oli erityisen huonoja kokemuksia esimiehistään, muuttivat esimiesviestintänsä muodolliseksi, pinnalliseksi ja tehtäväkeskeiseksi sekä välttivät henkilökohtaisista asioista puhumista, kuten itsestä kertomista. He pitivät kuitenkin säännöllisesti yhteyttä esimieheensä ja välttivät tunteenpurkauksia. Alaiset yrittävät siis ilmeisesti äärimmäisissäkin tapauksissa pitää esimiessuhteensa siedettävällä tasolla. Tämä on ymmärrettävää, sillä onhan hyvä esimiessuhde lähes välttämättömyys henkilökohtaisten sekä organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. (Waldron 1991, 290.) Myös palautteella (sen antamisella ja vastaanottamisella) on tärkeä rooli niin yksilön kuin organisaationkin tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvän esimies–alais -suhteen merkitystä työyhteisössä ei siis voitane vähätellä.

Hyvän ja läheisen suhteen luominen vain osaan alaisista voi kuitenkin olla ongelmallista. Siasin ja Jablinin (1995) mukaan esimies–alais -suhteen laatu ja alaisten erilainen kohtelu vaikuttavat työntekijöiden väliseen viestintään sekä käsitykseen oikeudenmukaisuudesta. Esimiehen 'lemmikkialainen' herättää helposti kateuden ja mustasukkaisuuden tunteita muissa työntekijöissä. (Sias & Jablin 1995.) Uskon, että kateus saattaa heijastua myös käsityksiin oman ja toisten saaman palautteen oikeudenmukaisuudesta. Myönteisen palautteen antaminen vain osalle alaisista voi siis aiheuttaa kateutta. Voisiko pelko kateuden herättämisestä selittää niitä tutkimustuloksia (ks. esim. Ruohotie 1999, 85–86), joiden mukaan suomalaiset esimiehet antavat alaisilleen verrattain vähän myönteistä palautetta?

Myös esimiehen **tunteet** alaista kohtaan voivat vaikuttaa palautteen antoon. Esimies ei todennäköisesti anna mielellään kielteistä palautetta alaiselle, josta hän pitää. Tämä oletamus saa tukea empiirisistä tutkimuksista, joissa tunteiden on huomattu vaikuttavan attribuutioprosessiin, eli siihen katsooko esimies alaisen olevan itse vastuussa huonosta suorituksestaan vai selittääkö hän tapahtuneen esimerkiksi tilannetekijöillä. Pidetyt alaiset (verrattuna ei-pidettyihin alaisiin) nähdään harvemmin olevan henkilökohtaisesti vastuussa epäonnistumisestaan. (Larson 1984, 51–53.) Sama ilmiö lienee tuttu myös koulumaailmasta, jossa ”pärstäkerroin” saattaa ratkaista oppilaan menestymisen.

Voisiko sama logiikka päteä myös alaisiin palautteen antajina? Onko niin, että alaiset, joilla on läheinen suhde esimieheensä, antavat esimiehilleen vähemmän kielteistä palautetta, koska he katsovat mukavan esimiehen olevan harvemmin henkilökohtaisesti vastuussa tekemisistään? Antavatko läheisessä suhteessa olevat alaiset esimiehelleen myös enemmän myönteistä palautetta kuin alaiset, joilla on esimieheensä etäinen suhde? Toisaalta, kuten edellä pohdittiin, läheinen suhde esimieheen lisää ehkä myös kielteisen palautteen antamista, joskin ehkäpä rakentavassa sävyssä. Tämä siksi, että alainen saattaa kokea, että hän voi läheisen suhteensa takia keskustella turvallisesti myös kielteisistä asioista.

### **2.2.2 Luottamus esimies–alais -suhteessa**

Edellä käsiteltiin esimiehen ja alaisen suhteen läheisyyttä ja sen kytkentöjä palautteeseen. Läheiseksi koettuun suhteeseen näyttäisi liittyvän myös keskinäinen luottamus (ks. esim. Richmond & McCroskey 2000). Luottamuksen vaikutusta palautteen hyväksymiseen onkin tutkittu enemmän. Seuraavassa tarkastellaan luottamisen kytkentöjä palautteeseen.

Palautetta ei voida tarkastella erillisenä sen lähteestä. Jotta palaute hyväksyttäisiin, palautteenantajan tulee luoda luottamus palautteensaajan joko interpersoonallisella tasolla tai asiantuntemuksen kautta. Myös palautteen saajan ja vastaanottajan välinen valtasuhde tulee ottaa huomioon. (Ilgen ym. 1979, 367.) O'Reillyn ja Andersonin (1980, 291) mukaan välitettyä tietoa ei pidetä tarkkana ja osuvana, jos palautteen

antaja ja vastaanottaja eivät luota toisiinsa. Vastaanottaja ei siis välttämättä hyväksy ja käytä saamaansa palautetta, jos hän ei luota palautteen antajaan.

Kielteisen palautteen hyväksymiseen vaikuttaa muun muassa se, luottaako vastaanottaja palautteen antajan tarkoitukseen. Palaute vastaanotetaan paremmin jos koetaan, että palaute juontaa aidosta halusta auttaa palautteen saajaa parantamaan suoritustaan. (Ks. esim. Baron 1988; 1990; Ghorpade & Chen 1995.) Myös Hanserin ja Muchinskyn (1980, 71–72) tutkimuksen mukaan luottamus esimieheen vaikuttaa ratkaisevasti alaisen käsityksiin saamansa palautetiedon laadusta. Esimerkiksi akateemisessa ympäristössä, jossa esimiestä saatetaan pitää enemmänkin kollegana kuin esimiehenä, roolisekaannus saattaa näkyä myös saadun palautteen arvioinnissa, koska vertaispalautteeseen ei luoteta yhtä paljon kuin esimieheltä saatuun palautteeseen.

O'Reilly ja Anderson (1980) tutkivat luottamisen vaikutusta palautteen kokemiseen eli sen aikaansaamaan elämykseen. Heidän tulostensa mukaan alaiset, joilla ei ollut vahvaa luottamusta esimieheensä, kokivat että osuvan ja merkityksellisen palautteen saaminen oli suoraan yhteydessä heidän tyytyväisyyteensä ja suoritustasoonsa. Sen sijaan alaisilla, joilla oli hyvä luottamus omaan esimieheensä, tyytyväisyyden mittarina toimivat muut esimies–alais -suhteeseen liittyvät asiat kuin palautteen tarkkuus. (O'Reilly & Anderson 1980, 290, 297.) Palautteen merkitys saattaa siis korostua enemmän alaisilla, jotka ovat tyytymättömiä esimies–alais -suhteeseensa kuin alaisilla, joilla on hyvä esimies–alais -suhde. Toisaalta O'Reillyn ja Andersonin tulokset voisivat selittyä myös attribuutioteorialla. Alainen saattaa selittää huonoa suoritustasoaan sillä, ettei saa mielestään tarpeeksi merkityksellistä palautetta yrittäen näin siirtää vastuun huonosta suorituksesta esimiehelleen.

### **2.2.3 Viestintätaitojen, avoimuuden ja johtamistyylin merkitys**

Esimiehen ja alaisen viestintätaitojen yhteyttä palautekäyttäytymiseen ei ole tutkittu tai sitten sitä on tutkittu hyvin vähän. Viestintätaidot näyttäisivät kuitenkin olevan yhteydessä esimies–alais -suhteen laatuun ja erityisesti siinä koettuun sosiaaliseen tukeen. Peterson ja Albrecht (1996) tutkivat esimiesten ja alaisten viestintätapoja ja

heidän tuloksistaan kävi ilmi, että esimies–alais -parin viestintätavat saattavat olla yhteydessä myös muun muassa koettuun luottamukseen, innovaatiokeskusteluihin sekä ”burnoutiin” sairastumiseen.

Petersonin ja Albrecht (1996) tutkivat kolmenlaista viestintää. *Ekspressiivinen viestintä* (expressive message design logics) on viestintätavoista yksinkertaisin. Puhuja ilmaisee tunteensa ja ajatuksensa suoraan eikä ota huomioon kontekstia. Hänellä ei ole tilanneherkkyyttä. Vastaanottaessaan viestiä hän tulkitsee sanoman kirjaimellisesti eikä pyri löytämään siitä muita merkityksiä. *Sovinnaista viestintää* (conventional message design logics) kuvastaa se, että viestintä nähdään pelinä, jossa on omat sääntönsä. Viestintä nähdään välineenä tavoitteiden saavuttamiselle. Sovinnainen viestijä pyrkii muodostamaan asiallisia viestejä. Häneltä puuttuu kyky improvisoida vaikeissa ja yllättävissä tilanteissa. *Retorinen viestijä* (rhetorical message design logics) näkee viestinnän luomis- ja neuvotteluprosessina. Retorinen sanoma tähtää konsensukseen ja harmoniaan. Retorinen viestijä tulkitsee kuulemaansa ‘pintaa syvemmältä’. (Peterson & Albrecht 1996, 294–295.) Petersonin ja Albrechtin mukaan ekstrovertit käyttävät yleensä retorista kommunikaatiotapaa ja introvertit ekspressiivistä tai sovinnaista viestintää. Ideaalein esimies–alais -pari on heidän mukaansa sellainen, jossa esimies käyttää retorista kommunikaatiota ja alainen ei. Tai toisinpäin. (Peterson & Albrecht 1996, 291, 301–305.) Esimiehen ja alaisen samankaltaisuus viestintätavoissa ei siis ollut yhteydessä myönteisiin tuloksiin.

Nämä Petersonin ja Albrechtin tulokset ovat ristiriidassa attraktioteorian ja samankaltaisuutta selvittäneiden tutkimusten kanssa. Muun muassa Turban ja Jones (1988) tutkivat **samankaltaisuuden** vaikutusta esimies–alais -suhteessa. Heidän tuloksensa viittaavat siihen, että samankaltaisuus vaikuttaa myönteisesti suoritusarviointeihin, työhönottoon ja työtyytyväisyyteen. Burleson ja Denton (1992) tutkivat viestintätaitojen samankaltaisuutta avioparien kesken. Tuloksista kävi ilmi, että samankaltaisuus lisää attraktiota aviopareilla. (Peterson & Albrecht 1996, 296.) Ristiriita eri tutkimustulosten välillä saattaa selittyä sillä, että esimies–alaissuhde on

luonteeltaan erilainen kuin esimerkiksi avioparin välinen suhde. Esimies-alais -suhteessa on erilainen valta-asetelma. (Peterson & Albrecht 1996, 304.)

Petersonin ja Albrechtin saamista tuloksista voisi tehdä varovaisia päätelmiä myös palautteen suhteen. Esimiehen ja alaisen viestintätaidot saattavat vaikuttaa heidän tapaansa antaa ja vastaanottaa palautetta. Esimerkiksi retorinen esimies osaa todennäköisesti muotoilla kielteisetkin palauteviestit rakentavaan sävyyn. Retorinen esimies osaa ehkä myös tulkita saamaansa palautetta pintaa syvemmältä ja hyödyntää saamaansa tietoa esimiestyönsä kehittämässä. Esimiehen ja alaisen viestintätaidot saattavat vaikuttaa heidän palautekäyttäytymiseensä myös välillisesti. Jos yhteensopivat viestintätavat parantavat esimiehen ja alaisen välistä luottamusta, voisi arvella, että hyvä luottamus vaikuttaa myönteisesti ainakin palautteen vastaanottamiseen. Onhan luottamus palautteen antajaan yksi keskeisempiä tekijöitä palautteen hyväksymisessä. (Luottamusta käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.2.2.)

Bahniuk ja Hill (1996) tutkivat sitä, missä määrin vuorovaikutustaidot edesauttavat urakehitystä. Tulokset viittaavat siihen, että alaisen hyvät vuorovaikutustaidot niin muodollisissa kuin epämuodollisissa suhteissa edesauttavat urakehitystä ja urakehityksen kannalta tärkeän tiedon saamista. Myös runsas palautteen saaminen työsuorituksista näyttäisi olevan yhteydessä urakehitykseen. (Bahniuk & Hill 1996, 358–378.) Voisi olettaa, että hyvät vuorovaikutustaidot myös edesauttavat taitavaa palautteenantoa. Kompetentti viestijä luottaa enemmän taitoihinsa muotoilla kielteisetkin palautteet rakentavaan sävyyn ja näin ollen hän ei ehkä välttele kielteisen palautteen antamista niin paljon kuin henkilö, joka ei luota vuorovaikutustaitoihinsa. Hyvät vuorovaikutustaidot saattavat myös lisätä esimiehen ja alaisen välistä kanssakäymistä ja tiiviimpi vuorovaikutus edesauttaa ehkä myös myönteisen palautteen antamista. Palautteen antamiseen ja tulkintaan vastaanotetusta palautteesta vaikuttanee kuitenkin vähvasti jo palautetilannetta edeltävä päivittäinen viestintä, eli esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde. Lähtökohta palautteen antamiselle tai vastaanottamiselle lienee melko erilainen alaisella, jolla on tiivis ja avoin viestintäsuhde esimieheensä kuin alaisella, joka keskustelee harvoin esimiehensä kanssa ja silloinkin vain työasioista.

Mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa omasta roolista työyhteisössä on tärkeää alaisen roolikehityksen kannalta. Miller, Johnson, Hart ja Peterson (1999) tutkivat työntekijöiden käsityksiä mahdollisuuksistaan neuvotella roolistaan työyhteisössä esimiehensä kanssa. Tulokset osoittavat, että esimiehen ja alaisen välisen viestintäsuhteen laatu, kuten avoimuus ja työn tukeminen, on yhteydessä alaisen käsityksiin hänen mahdollisuuksistaan neuvotella omasta roolistaan työyhteisössä. Avoin viestintäsuhte esimiehen kanssa ja ymmärrys siitä, että esimies auttaa yksikön työntekijöitä suoriutumaan paremmin tehtävistään (esim. auttamalla ongelmanratkaisussa tai aikataulujen suunnittelussa), olivat keskeiset tekijät työntekijän omassa arvioinnissa mahdollisuuksistaan neuvotella roolistaan ja siihen liittyvistä muutoksista esimiehen kanssa. (Miller ym. 1999, 34–35, 39.)

Havaittu vaikuttamis- ja neuvottelumahdollisuus on puolestaan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja vähentyneeseen roolikonfliktiin (Miller ym. 1999, 24). Avoin viestintäsuhte helpottaa roolikonfliktia, koska alaisten on helpompi saada palautetta ja työtehtäviinsä liittyvää tietoa (Ilgen & Hollenbeck 1991). Avoin viestintäsuhte ja roolista keskusteleminen antavat myös esimiehelle tietoa alaisen työprioriteeteista ja kehittymishalusta. Tämä voi johtaa tarkempaan vuosiarviointiin ja tarjota tietoa alaisen työmotivaatiosta. Esimiehet voivat tarjota ja saada rooliin liittyvää informaatiota päivittäisissä, melko epämuodollisissa viestintätilanteissa alaistensa kanssa sekä muodollisissa keskusteluissa, kuten vuosittaisissa arviointikeskusteluissa. Millerin ym. mielestä yritysten kannattaisikin rohkaista esimiehiä luomaan avoin viestintäsuhte alaisiin ja auttaa heitä työtehtävien hoidossa. Erityisen tärkeätä tämä on uusien työntekijöiden kohdalla. (Miller ym. 1999, 42.)

Esimiehen käyttämä johtamistyyli näyttäisi vaikuttavan esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen ja koettuun palautteeseen. Deborah ja John D. Weider-Hatfield (1996) tutkivat esimiehen valitseman johtamistyylin yhteyksiä alaisten kokemaan palkitsemiseen työssä. Yhteistyöhakuista strategiaa käyttävien esimiesten alaiset kokivat enemmän onnistumista työssään ja olivat tyytyväisempiä esimies-alais -suhteeseensa. He kokivat saavansa tunnustusta ja palautetta työstään. (Weider-Hatfield & Weider-Hatfield 1996, 189–190.)

Viestinnän ja johtamiskäyttäytymisen kirjallisuus on tulvillaan tutkimuksia johtamistyylin vaikutuksesta työyhteisössä. Esimiehen valitseman johtamisstrategian on todettu olevan yhdenmukainen hänen päätöksensä kanssa antaa alaisille myönteistä tai kielteistä palauteta, ottaa tai olla ottamatta alaisia mukaan päätöksentekoon ja asettaa tavoitteita alaisille tai yhdessä heidän kanssaan. Esimiehen yhteistyöhakuisella johtamisstrategialla on paitsi tärkeä merkitys hedelmällisen esimies–alais -suhteen edistämisessä, se vaikuttaa epäsuorasti myös alaiſten työtyytyväisyyteen. (Weider-Hatfield & Weider-Hatfield 1996, 189–191, 196.)

Esimiesten kannattaa siis käyttää yhteistyöhakuista konfliktinhallintastrategiaa, sillä pakottavan strategian käyttö näyttäisi näiden tulosten valossa olevan yhteydessä paitsi alaisten kielteisiin näkemyksiin esimiessuhteestaan myös heidän näkemyksiinsä saamastaan tunnustuksesta ja palautteesta työssä onnistuessaan. (Weider-Hatfield & Weider-Hatfield 195–197.)

### 3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin kulusta. Tutkielmalle asetetut tutkimustehtävät esitellään ja tutkimusotteen ja -menetelmän valinta perustellaan. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan tutkimukselle asetetut kolme tutkimuskysymystä. Toisessa ja kolmannessa alaluvussa perustellaan tutkimusotteen valinta sekä pohditaan laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia. Neljännessä alaluvussa esitellään valittua tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua. Haastateltavien valinnasta ja haastatteluolosuhteista kerrotaan viidennessä alaluvussa. Lopuksi selvitetään aineiston analysoinnissa käytettyjä menetelmiä.

#### 3.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja selittää esimiesten ja alaisten välistä palautteen antamista ja vastaanottamista. Kiinnostuksen kohteena ovat esimiesten ja alaisten näkemykset heidän välisestään verbaalisesta ja nonverbaalisesta palautteesta arkipäivän tilanteissa ja tuloskeskusteluissa. Tarkoituksena on tutkia kaksisuuntaista palautteenantoa, eli esimiesten alaisille antamaa palautetta ja alaisten esimiehille antamaa palautetta. Ennen kaikkea ollaan kiinnostuneita kasvokkain annettavasta suullisesta palautteesta, mutta myös muita palautteen muotoja halutaan tutkia. Tutkimuksessa selvitetään myös esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen merkitystä palautekäyttäytymisessä.

Työyhteisössä palautetta saadaan useilta eri tahoilta, kuten työtovereilta, esimieheltä, asiakkailta ja työstä itsestään. Olen rajannut tämän tutkimuksen koskemaan vain esimiesten ja alaisten toisilleen antamaa palautetta, sillä aiempien tutkimusten mukaan juuri omalta esimieheltä saatu palaute koetaan kaikkein tärkeimmäksi. Myös esimies tarvitsee työstään palautetta. Alaisten antama palaute on esimiehen työssäkehittymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. (Ks. esim. Ashford & Tsui 1991, 251–257, 274.) Molemminpuolinen palautteen antaminen on välttämätön edellytys avoimen ja kaksisuuntaisen viestinnän kehittymiselle.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

*1) Millaisia näkemyksiä esimiehillä ja alaisilla on heidän välisestään kaksisuuntaisesta palautteesta?*

Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään saamaan vastauksia siihen, miten esimiehet ja alaiset kokevat heidän välisensä palautteen laadun ja määrän. Kysymyksellä halutaan selvittää sitä, millaista palautetta esimiehet ja alaiset kokevat antavansa ja saavansa sekä arkipäivän tilanteissa että tuloskeskusteluissa. Kysymyksen avulla halutaan ymmärtää myös sitä, millaisia näkemyksiä esimiehillä ja alaisilla on työyhteisössään käytössä olevista formaalisista palkitsemiskeinoista.

*2) Millaista on motivoiva palaute esimiesten ja alaisten mielestä?*

Lukuisissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että palautetta annetaan työyhteisöissä liian vähän (ks. esim. Immonen 1993; Kohtanen 1993; Ruohotie 1995). Tätä on pidetty huolestuttavana, koska palautteen vaikutus työmotivaatioon ja sitä kautta koko organisaation tuottavuuteen on saanut huomattavaa empiiristä tukea (Cusella 1980, Cusellan 1982 mukaan; Matsui, Okada & Inoshita 1983; Larson 1984, 42; Calmpitt & Downs 1993, 18–19). Vähemmän sen sijaan tutkittu sitä, *millainen* palaute on motivoivaa ja miten sitä tulisi antaa. Tämän tutkimuskysymyksen tehtävänä on selvittää esimiesten ja alaisten näkemyksiä motivoivan ja myönteisen palautteen kriteereistä.

*3) Mitkä tekijät selittävät esimiesten ja alaisten välistä palautteenantoa?*

*– Millaisia asioita esimiehet ja alaiset ottavat huomioon ennen kuin he antavat toisilleen myönteistä tai kielteistä palautetta?*

*– Millainen merkitys esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteella on palautteen antamisessa?*

Kolmannella tutkimuskysymyksellä etsitään vastausta siihen, mitkä tekijät voisivat selittää yksilön päätöstä antaa palautetta tietyllä tavalla tai jättää se kokonaan antamatta. Se, miksi esimies tai alainen antaa tai jättää antamatta suullisen

palautteen, voi johtua monista tekijöistä. Myös tapa antaa palautetta vaihtelee. Joskus palautetta annetaan varsin suorasanaisesti ja joskus taas vaikkapa vihjailujen tai sanattoman viestinnän kautta. Tällä tutkimuskysymyksellä halutaan ymmärtää yksilöiden palautteenantoa edeltäviä ajatusprosesseja. Halutaan siis selvittää sitä, millaisia asioita esimiehet ja alaiset kertovat pohtivansa tai ottavansa huomioon ennen kuin he antavat toisilleen palautetta? Toiseksi tällä tutkimuskysymyksellä etsitään vastauksia siihen, millainen merkitys esimiehen ja alaisen välisellä vuorovaikutussuhteella on palautteenannossa.

Alaisten palautekäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ei ole puheviestinnässä aikaisemmin juuri tutkittu ja esimiestenkin osalta tutkimusta on niukasti. Aiemmissä palautetutkimuksissa on kiinnitetty yllättävän vähän huomiota esimiesten ja alaisten viestintäsuhteeseen. Palautteen antaminen on kuitenkin nimenomaan vuorovaikutusta ja näin ollen voimme olettaa, että esimiehen ja alaisen viestintäsuhteella täytyy olla merkitystä. Koska aiempi tutkimus aiheesta on pääosin ulkomaista, olen kiinnostunut tarkastelemaan myös sitä, onko palautetta koskevissa näkemyksissä tunnistettavissa joitakin suomalaiselle puhekulttuurille tyypillisiä piirteitä.

### **3.2 Tutkimusote**

Tämän pro gradu -työn tutkimusote on laadullinen. Tutkimuksen kuvaileva ja uutta tietoa etsivä luonne puolsivat kvalitatiivisen lähestymistavan valintaa. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää esimiehen ja alaisen välistä palautteen antamista ja vastaanottamista. Deskriptiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan jonkin ilmiön, tilanteen tai tapahtuman luonnetta, yleisyyttä ja tunnuspiirteitä. Tutkimuksella on myös eksploraatiivinen tavoite. Pyrkimyksenä on löytää uutta tietoa palautteesta monisyisenä ilmiönä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on paremminkin hypoteesien ja olettamusten muodostaminen kuin niiden todentaminen. (Grönfors 1982, 13; Uusitalo 1991, 61–62, 82). Kolmanneksi, tutkimus pyrkii tuottamaan kohteena olevalle organisaatiolle (Säteilyturvakeskukselle) hyödyllistä tietoa työyhteisön kehittämistarpeista.

Laadullisilla menetelmillä tavoitetaan rikkaita ja syvällisiä kuvauksia tutkittavasta aiheesta, tietyssä kontekstissa. Kvalitatiivisilla menetelmillä voidaan tavoittaa yllättävää tietoa, johon kvantitatiivisilla menetelmillä ei päästä. Laadullisen tutkimuksen avulla löydetään uusia ja tarkennetaan vanhoja käsitteitä myös kvantitatiivisen tutkimuksen käyttöön. (Miles & Huberman 1994, 1.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään keräämään laaja aineisto, jotta sitä voitaisiin tarkastella mahdollisimman monipuolisesti. Luonteenomaista kvalitatiiviselle aineistolle on ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Oleellinen ero kvantitatiivisen lomaketutkimuksen aineiston ja laadullisen aineiston välillä onkin se, että edellinen koostuu kohdetta koskevista mittaustuloksista, kun taas laadullinen aineisto koostuu näytteistä; "se on pala tutkittavaa maailmaa". (Alasuutari 1994, 74–78.)

Koska suomalaiset puheviestintätieteilijät eivät ole juuri tutkineet esimiesten ja alaisten välistä palautetta, on laadullinen lähestymistapa luonnollinen valinta aiheen tarkasteluun. Amerikkalainen alan tutkimus ei välttämättä ole suoraan sovellettavissa suomalaiseen yhteiskuntaan ja organisaatioelämään. Lisäksi ulkomainen viestinnän tutkimus aiheesta on keskittynyt vahvasti todentamaan palautteen seurauksia, kuten vaikutuksia tuottavuuteen ja motivaatioon. Itse olen kiinnostunut seurausten sijaan itse palauteprosessista vuorovaikutustapahtumana. Tässä tutkimuksessa miellän esimiehen ja alaisen välisen kaksisuuntaisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen siis interpersonaaliseksi viestinnäksi. Voimme olettaa, että yksilön palautekäyttäytymiseen (tapaan antaa palautetta ja vastaanottaa sitä) vaikuttavat paitsi yksilölliset tekijät, myös esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde sekä kansallinen viestintäkulttuuri.

### **3.3 Kvalitatiivisen lähestymistavan tieteenfilosofia**

Laadullisen tutkimuksen todellisuus- ja **ihmiskäsitys** juontuu normaalisti fenomenologiasta ja Weberin toimintateoriasta (Syrjäläinen 1994, 77). Ihminen nähdään intentionaalisenä ja aktiivisena olentona, jolla on oma tahto. Ihminen on tietoinen olento, joka rakentaa itselleen käsityksiä ilmiöistä ja maailmasta ja osaa kielellään ilmaista tietoiset käsityksensä. (Ahonen 1994, 121.) Kvalitatiivisessa

tutkimuksessa ihminen nähdään tuntevana, asioita arvottavana ja suunnittelevana. Ihmisen toiminnan seurauksena syntyy kulttuureita, jotka puolestaan vaikuttavat ihmiseen. Tutkimuksen päämääränä on yrittää ymmärtää ihmismielen prosesseja ja tekojen taustalla vaikuttavia merkityksiä. Tutkijan tulisi yrittää asettua tutkittavan asemaan ja olla vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Kielen merkitys korostuukin laadullisessa tutkimuksessa. (Syrjäläinen 1994, 77.)

Tutkijan epistemologisilla taustasitoumuksilla tarkoitetaan tutkijan **käsityksiä tiedon luonteesta** (Syrjäläinen 1994, 77). Laadullinen tutkimus nojautuu monessa suhteessa humanistisen tutkimuksen traditioon. Tutkimus on empiiristä, koska siinä hankitaan empiirinen aineisto, josta tehdään johtopäätöksiä ja tulkintoja. Tutkimus ei kuitenkaan noudata ulkoista havainnoivaa ja induktiivisesti päättelevää tapaa. Ihmisen ajattelua ja toimintaa ei ositeta muuttujiin ja tulkita pelkän havainnoinnin ja aikaisemman teorian perusteella. Laadullinen tutkimus ei siis etsi kausaalisia selityksiä vaan näkee ihmisen toiminnan ja ajattelun niin kokonaisvaltaisena ja moniulotteisena, ettei sitä voida tutkia pelkin kvantitatiivisin menetelmin. Myös tutkija nähdään subjektiivisena olentona, jonka omat tiedot ja odotukset vaikuttavat tutkimukseen hänen tahtomattaankin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin *hallitusta subjektiivisuudesta*. Tutkijan täytyy tiedostaa omat lähtökohtansa ja tunnustaa, että ne vaikuttavat aineiston hankintaan ja tulkintaan. Tutkijan täytyy siis pystyä tietoisesti käsittelemään oman subjektiivisuutensa vaikutuksia. (Ahonen 1994, 122.)

### 3.4 Tutkimusmenetelmä

Tässä työssä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on päätetty ennalta, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35–36; Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 195.) Etukäteen päätetyt teema-alueet käytiin kaikissa haastatteluissa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus saattoivat vaihdella haastattelusta toiseen.

Haastattelu on yksi vuorovaikutteisimmista tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelu voidaan nähdä eräänlaisena keskusteluna, joka saa alkunsa haastattelijan aloitteesta ja etenee haastattelijan ohjaamana. Haastattelulla on paljon keskustelunomaisia piirteitä. Se on vuorovaikutustilanne, jossa sekä haastattelija että haastateltava vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1998, 86; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 194.) Haastattelu eroaa tavanomaisesta keskustelusta siinä, että se on päämäärähakuista, ennalta suunniteltua toimintaa, joka tähtää informaation keräämiseen (Hirsjärvi & Hurme 1991, 25). Teemahaastattelu sopii erinomaisesti käytettäväksi silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet, heikosti tiedostetut asiat tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet päivittäin keskustelemaan. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35.)

Menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten subjektiivisia käsityksiä ja kokemuksia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Haastattelu sopiikin hyvin kokemusten ja mielipiteiden kartoittamiseen, joita ei voida tutkia esimerkiksi observeimalla. Tutkimuksen tavoitteena oli saada syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja pyrkiä ymmärtämään ilmiön moniulotteisuutta. Teemahaastattelu luo tähän ihanteelliset puitteet, sillä se antaa haastateltavalle mahdollisuuden puhua vapaasti kustakin teemasta. Avoimet kysymykset mahdollistavat sen, että haastattelussa voi tulla ilmi uusia näkökulmia ja teemoja tutkittavasta asiasta, joita tutkija ei itse ole osannut ennakoita. Haastattelussa on tarvittaessa mahdollisuus tehdä myös tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 88; Frey, Botan, Friedman & Kreps 1992, 126; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 191–192.)

Tutkimuskysymysten pohjalta muodostettiin haastattelun teema-alueet. Itse teema-alueet operationalistettiin sen sijaan vasta varsinaisessa haastattelutilanteessa kysymyksillä. Teemahaastattelulle on luonteenomaista, että sekä tutkittava että tutkija toimivat operationalistajina. Tämä siksi, että se miten jokin ilmiö konkretisoituu haastateltavan maailmassa ja hänen ajatuksissaan, riippuu haastateltavasta ja hänen elämäntilanteestaan. Teema-alueiden tulisikin olla niin

väljiä, että tutkittavan ilmiön moninaisuus ja rikkaus paljastuisivat mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 41–42.)

Haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja kysymysten muotoilua testattiin kahdessa esihaastattelussa, jotka nauhoitettiin ääninauhalle. Esihaastattelu antoi myös kuvaa haastattelun kestosta. Esitutkimuksen pohjalta haastattelurunkoa tarkennettiin ja tutkija sai hyvää harjoitusta haastattelutekniikasta. Alustavaa kysymysten muotoilua (ks. liite 3) käytettiin apuna erityisesti ensimmäisissä haastatteluissa. Myöhemmin haastattelija turvautui ainoastaan alla olevaan teemalistaan tarkistaakseen, että kaikki teema-alueet oli käsitelty.

Haastattelurunko sisälsi seuraavat teemat:

- Käsitteet palautteesta
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Myönteinen ja kielteinen palaute
- Motivoiva palaute
- Vuorovaikutussuhde esimieheen
- Rooliodotukset
- Palautteen ja vuorovaikutuksen merkitys
- Tuloseskustelut
- Viestijäkuvaa (yksilön käsitys itsestään viestijänä)

### **3.5 Haastattelut**

Tutkimus suoritettiin Säteilyturvakeskuksessa, Helsingissä. Säteilyturvakeskus (STUK) on säteily- ja ydinturvallisuusalan viranomaisen ja asiantuntija. STUK:ssa työskentelee 290 säteilyalan ammattilaista, joukossa useita erikoisasiantuntijoita ja tutkijoita. Säteilyturvakeskus on organisaatiotyypiltään asiantuntijaorganisaatio. Tämä asettaa esimiehen ja alaisen väliselle palautteelle erityishaasteen, sillä tietyillä erityisaloilla alaisilla on esimiestään enemmän asiantuntemusta. Tämä vaikuttaa myös esimies–alais -asetelmaan. Asiantuntijaorganisaatiossa palaute saanee joitakin

erityispiirteitä verrattuna vaikkapa tehdas- tai sairaalaympäristössä tapahtuvaan esimies-alais -palautteeseen. Organisaatorakenteeltaan Säteilyturvakeskus on hierarkkinen. Organisaation ylin johto muodostuu pääjohtajasta ja osastojen johtajista. Osaston johtajien alaisuudessa toimii yksiköiden johtajia eli väliportaana esimiehiä. Joidenkin yksiköiden sisällä on myös ns. lähiesimiehiä.

Trompenaars & Hampden-Turner (1998) kuvaavat hierarkista organisaatiota ”Eiffelin torniksi”. Tyypillistä tällaiselle organisaatiolle on, että organisaatiota johdetaan esimies- tai johtoaseman työkuvausten perusteella. Toisaalta Säteilyturvakeskus muistuttaa joiltakin osin myös Trompenaarsin ym. (1998) kuvaamaa ”ohjus-organisaatiota” (Guiden Missile), jossa asiantuntijat työskentelevät eri projektien parissa. Tällaiselle ohjus-organisaatiolle on ominaista tulosjohtaminen. (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 161–183) Säteilyturvakeskuksessa onkin siirrytty tulosjohtamiseen. Organisaatiossa tuntuu kuitenkin olevan vielä paljon piirteitä Eiffelin tornin tyyppisestä organisaatiosta.

Haastatteluun osallistui yhteensä kaksikymmentä (20) STUK:n työntekijää. Esimiehistä kaksi oli johtoportaan esimiehiä ja loput kahdeksan väliportaana esimiehiä. Esimiehiä haastateltiin sekä esimiehinä että *alaisina omalle esimiehelleen*. Haastateltavat esimiehet ja alaiset valittiin organisaation eri osastoilta ja yksiköistä aiheen arkaluontoisuuden ja osallistujien nimettömyyden suojaamiseksi. Toinen syy haastateltavien valintaan eri puolilta organisaatiota oli se, että palautetta haluttiin ymmärtää mahdollisimman laajasti ja löytää yksilöllisiä eroja. Eri työtehtävissä ja asemissa työskentelevät ihmiset voivat tarjota palautteen ymmärtämiseen erilaisia näkökulmia.

Puolet haastateltavista ilmoittautui haastatteluun itse sisäiseen lehteen ja intranettiin laitettun ilmoituksen perusteella (ks. liitteet 1 & 2). Loput haastateltavat ’rekrytoitiin’ haastatteluun organisaation koulutussuunnittelijan avulla. Haastateltavien valinnassa käytettiin harkittua otosta. Eri osastoilta otettiin prosentuaalisesti yhtä paljon haastateltavia. Myös sukupuolijakauma pyrittiin pitämään mahdollisimman tasaisena. Tutkimukseen osallistuneista yksitoista (11) oli naisia ja yhdeksän (9) miehiä. Haastateltavat olivat iältään 39–60 -vuotiaita, keski-ikä oli 51 vuotta. Haastateltavat

olivat olleet Säteilyturvakeskuksen palveluksessa 4–38 vuotta, keskimäärin 19 vuotta.

Yksilöhaastattelut tehtiin 18.12.2000–28.2.2001 välisenä aikana. Haastattelut kestivät keskimäärin 1 ½ tuntia. Lyhin haastattelu oli vain puoli tuntia ja pisin kaksi tuntia. Haastattelut suoritettiin työajalla. Tilana käytettiin rauhallista neuvotteluhuonetta ja saunakabinettia, lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka pidettiin haastateltavan pyynnöstä hänen työhuoneessaan. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ääninauhurilla.

Tutkija pyrki tekemään kenttämuistiinpanoja välittömästi kunkin haastattelun jälkeen. Muistiinpanoihin merkittiin huomioita haastattelun ilmapiiristä, haastateltavan paneutumisesta tilanteeseen, kiireellisyydestä, tutkijan tuntemuksista ja vireystilasta sekä haastateltavan vuorovaikutustaidoista. Tutkija merkitsi muistiin myös vaikutelmansa siitä, tuntuiko haastateltava peittelevän tietoa. Haastattelun aikana tutkija saattoi tehdä merkintöjä myös haastateltavan sanattomasta viestinnästä.

Haastatteluaineiston keräämisessä pidettiin kolmen viikon tauko, kun aineistosta oli kerätty vähän yli puolet. Tauon aikana tutkija kuunteli nauhoitettuja haastatteluja, aloitti litteroinnin ja teki muistiinpanoja. Nauhoista tehtyjen huomioiden perusteella tutkija kehittyi haastattelijana ja pystyi paremmin ohjaamaan jäljellä olevia haastatteluja.

### **3.6 Aineiston analyysi**

Kvalitatiivisissa menetelmissä tulkintaa tapahtuu analyysin kaikissa vaiheissa: aineiston käsittelyssä, luokittelussa ja varsinaisessa tulkinnassa (Ehrnrooth 1990, 40). Laadullinen analyysi vaatii absoluuttisuutta. Se ei siis salli tilastollisia poikkeavuuksia, kuten kvantitatiivinen analyysi, vaan jokainen poikkeava tekijä on selvitettävä ja suhteutettava aineistoon niin, ettei se ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 1994, 29–30.)

Laadullisen aineiston analyysi aloitetaan havaintojen pelkistämällä. Aluksi aineistoa tarkastellaan vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineiston tarkastelussa kiinnitetään huomiota vain niihin tekijöihin, jotka ovat teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että aineistoa ei voisi tarkastella useasta eri näkökulmasta. Näin analysoitava aineisto pelkistyy hallittavammaksi määräksi havaintoja. Seuraavaksi havaintomäärää karsitaan havaintoja yhdistelemällä. Erillisistä raakahavainnoista etsitään yhteisiä piirteitä ja niin ne saadaan yhdistettyä yhdeksi tai ainakin pienemmäksi havaintojen joukoksi. Yhdistelemällä aikaan saadun havainnon pitää päteä poikkeuksetta kaikkiin raakahavaintoihin. Kvalitatiivisessa analyysissä pyritään siis muotoilemaan sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Yksikin poikkeus kumoaa säännön ja osoittaa, että asiaa pitää pohtia uudelleen. Juuri poikkeamat ja erot eri ihmisten tai havaintoyksikköjen välillä antavat laadullisessa analyysissä arvokasta tietoa siitä, mistä asiat voivat johtua. (Alasuutari 1994, 30–34.)

Merkitysluokkien eli kategorioiden muodostaminen helpottaa aineiston sisäisten yhteyksien löytämistä. Joskus yhteen kategoriaan kuuluu vain yksi henkilö. Juuri tällaiset marginaaliset tapaukset saattavat olla teoreettisesti hyvinkin kiinnostavia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijaa kiinnostaakin merkitysten laadullinen erilaisuus eikä niiden määrä tai edustavuus jossain joukossa. Kategorioita yhdistellään edelleen laajempiin ylemmän tason kategorioihin ja edetään sitä kautta kohti tutkijan omaa teoriaa, selitysmallia tutkittavalle asialle. (Ahonen 1994, 125–128.)

Tässä tutkimuksessa haastattelunauhut purettiin tekstiksi eli litteroitiin analysointia varten. Litteroimatta jätettiin kuitenkin kohdat, joissa haastateltava puhui selkeästi aiheen vierestä. Tutkija pyysi haastateltavia kertomaan lyhyesti työtehtävistään jokaisen haastattelun alussa. Näitä vastauksia ei myöskään litteroitu vaan tutkija teki niistä itselleen muistiinpanot. Tekstiksi muutettuun haastatteluaineistoon lisättiin tutkijan kenttäpäiväkirjaan merkityt kommentit kunkin haastattelun kohdalta. Litteroitua materiaalia kertyi noin 200 sivua. Seuraavaksi tutkija luki kaikki haastattelut muutaman kerran läpi ja teki havainnoistaan muistiinpanoja. Näin tutkija sai kokonaiskuvan aineistoista ja kustakin haastattelusta. Tämän lukuprosessin

aikana aineistosta nousi esiin uusia teemoja, kiinnostavia painotuksia ja yllättäviä havaintoja. Lukukertojen välillä tutkija alkoi muodostaa kategorioita eli teemalistaa uudelleen. Ennalta suunniteltujen teemojen rinnalle nousi uusia, kuten esimiehen perehtyneisyys alaisen tehtäviin, palautteen muoto ja formaalinen palkitseminen.

Teemalista muotoutui lukuprosessin aikana yhä uudestaan uusien havaintojen myötä ja kattokäsitteiden hahmottuessa. Lopullisia teemoja muotoutui yhteensä 16. Osa teemoista oli selkeästi keskeisempiä kuin toiset. Lisäksi kaksi teemaa jakautui vielä alateemoiksi. Teema ”palautteen antaminen” jakautui esimiesten kohdalla kahteen osaan: 1) palaute alaiselle ja 2) palaute omalle esimiehelle. Samoin esimiesten kohdalla jakautui ”palautteen vastaanottaminen” kahteen sen mukaan puhuttiinko alaisilta saadusta palautteesta vai omalta esimieheltä saadusta palautteesta. Yksi ennalta suunnitelluista teemoista ”viestintäarvostukset” jäi aineistossa ennakoitua suppeammaksi ja pinnalliseksi. Myös rooliodotuksia koskeva teema sai erilaisen painotuksen kuin mitä tutkija oli ennalta olettanut. ”Rooliodotukset” teeman piti alun perin selvittää sitä, kokevatko esimiehet ja alaiset palautteen antamisen osaksi rooliaan työyhteisössä. Siihen saatiin haastatteluissa vain pinnallisia vastauksia ja teema kuvasi ennemminkin käsityksiä siitä, millainen on ”hyvä esimies”.

### **Lopulliset teemat olivat seuraavat:**

1. Mitä ymmärretään sanalla palaute
2. Palautteen antaminen a) alaiselle, b) esimiehelle
3. Palautteen vastaanottaminen a) alaiselta, b) esimieheltä
4. Palautteen muoto (nousi aineistosta)
5. Myönteinen palaute
6. Kielteinen palaute
7. Motivoiva palaute
8. Tuloseskustelut
9. Formaalinen palkitseminen (nousi aineistosta)
10. Vuorovaikutussuhde esimieheen
11. Käsitykset ”hyvästä esimiehestä”
12. Viestijäkuva

13. Palautteen ja vuorovaikutuksen merkitys (jäi pinnalliseksi)
14. Käsitukset palautteen määrästä
15. Kehitysehdotukset
16. Esimiehen perehtyneisyys alaisen tehtäviin

Kun lopullinen teemaluettelo oli valmis, koottiin kaikkien haastateltavien tietyn teeman alle kuuluvat vastaukset yhteen. Jotkut vastaukset saattoivat kuitenkin kuulua useampaan kuin yhteen teemaluokkaan, ja niin ollen sama vastaus ”kopioitiin” kaikkiin teemaluokkiin, joihin se kuului. Tällainen vastaus saattoi esimerkiksi käsitellä samalla esimies–alais -suhdetta ja palautteen antamista, ja niinpä se jaoteltiin kumpaankin teemaan kuuluvaksi. Osa teemoista jaettiin edelleen hienosyisempiin alaluokkiin ja tutkija pyrki löytämään ilmiöille kattokäsitteitä. Tutkija säilytti kuitenkin haastatteluista myös kokonaiset versiot, joihin saatettiin palata, jos haluttiin tarkastaa jonkun vastauksen suhde haastattelun kokonaisuuteen esimerkiksi ristiriitaisuuksien selvittämiseksi.

Haastattelussa haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin paitsi kysymällä suoraan haastateltavilta itseltään, myös epäsuorasti. Kolmanteen tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia myös tekemällä hienovaraisia päätelmiä aineistosta nousseista havainnoista sekä etsimällä yhteyksiä eri teema-alueiden vastausten välillä. Tutkija tarkasteli haastateltavan esimies–alais -suhdetta koskevia vastauksia rinnakkain palautteen antamista ja vastaanottamista koskevien vastausten kanssa. Tällä pyrittiin selvittämään voisiko vuorovaikutussuhde omaan esimieheen selittää yksilön käyttäytymistä palautteen antajana.

Tulosten raportointi noudattaa tutkimuskysymysten järjestystä. Tuloksia havainnollistavat haastatteluaineistosta otetut suorat lainaukset. Laadullisen tutkimuksen raportissa tuleekin olla esimerkkejä aineistosta, jotta lukija voi itse arvioida ilmauksille annettujen merkitysten aitoutta (Ahonen 1994, 131). Raportoinnissa alaisista käytetään koodeja A1–A10 ja esimiehistä koodeja E11–E20. Tämä ei ole kuitenkaan alkuperäinen haastattelujärjestys vaan koodaus toimii tutkijan tunnustetietona. Suorissa lainauksissa merkki ”--” tarkoittaa, että tekstiä on lyhennetty ja merkki ”...” tarkoittaa epäröintiä, miettimistäuhoa puheessa.

## 4 TULOKSET

Tässä luvussa raportoidaan saadut tulokset tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään esimiesten ja alaisten näkemyksiä ja kokemuksia siitä, kuinka paljon ja millaista palautetta he itse kokevat antavansa ja saavansa. Toisessa alaluvussa esitellään tuloksia, jotka vastaavat kysymykseen, millaista on motivoiva palaute esimiesten ja alaisten mielestä. Kolmannessa alaluvussa raportoidaan niitä tekijöitä, jotka voisivat selittää esimiesten ja alaisten palautteenantoa. Lopuksi tehdään lyhyt yhteenveto tutkimustuloksista. Tutkimustuloksia havainnollistavat aineistosta otetut suorat lainaukset.

### 4.1 Esimiesten ja alaisten kokemuksia kaksisuuntaisesta palautteesta

Tässä luvussa raportoidaan ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaamiseen liittyviä tuloksia. Kiinnostuksen kohteena ovat esimiesten ja alaisten näkemykset heidän välisestään palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään sitä, mitä haastateltavat ymmärtävät sanalla palaute. Toisessa alaluvussa eritellään esimiesten ja alaisten kokemuksia ja näkemyksiä arkipäiväisen palautteen laadusta ja määrästä. Näkemyksiä palautteen roolista tuloskeskusteluissa raportoidaan puolestaan kolmannessa alaluvussa. Myös materiaallinen ja formaalinen palkitseminen koettiin palautteeksi. Näihin suhtautumista on käsitelty viimeisessä alaluvussa.

#### 4.1.1 Käsitteitä sanasta palaute

Säteilyturvakeskuksessa suullista palautetta annetaan tuloskeskusteluissa sekä arkipäivän tilanteissa. Suullisen palautteen lisäksi käytössä on kirjallinen johtamiskäyttämiskysely, jossa alaisilla on mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle nimettömänä. Organisaatiossa on käytössä myös erilaisia materiaalisia palkitsemismuotoja, kuten tulospalkkio ja STUK-kellot.

Haastateltavien näkemykset vaihtelivat siitä, mihin palautesanalla viitataan. Osa koki palautteeksi pelkän jutustelun esimiehen kanssa. He ajattelivat, että vaikka keskustelussa ei suoraan kommentoitu työntekijän työssäsuoriutumista, siitä saattoi aistia esimiehen tyytyväisyyden. Myönteinen palaute oli haastateltavien mukaan aistittavissa ilmapiiristä. Palautteena koettiin myös toisen ihmisen käyttäytyminen ja teot. Kielteisenä palautteena saatettiin mieltää se, että esimies ei tervehtinyt tai ei antanut tarpeeksi haastavia työtehtäviä, ei ottanut mukaan projekteihin, jätti kutsumatta kokouksiin tai ei antanut mahdollisuutta uralla etenemiseen. Myös palkka koettiin palautteena työntekijän arvostuksesta.

Vaikeneminen eli palautteen puuttuminen tarkoitti osalle sitä, että kaikki oli hyvin, kun taas toiset kokivat sen kielteisenä palautteena. Erityisesti suorittavaa työtä tekeville hiljaisuus oli merkki siitä, että he eivät olleet tehneet virheitä. Hiljaisuus tulkittiin siis myönteiseksi palautteeksi. Osa tulkitsi myös sanattoman viestinnän palautteeksi. Varsinkin esimiehet kokivat saavansa palautetta alaisiltaan nimenomaan sanattoman viestinnän avulla, kuten ilmeiden, äänensävyn ja palavereissa käyttäytymisen kautta.

Osalle palaute tarkoitti nimenomaan myönteistä tai kielteistä kirjallista tai suullista kommenttia, jostakin tehdystä työstä tai yleisesti työssään selviämisestä. Myös kiitokset, neuvot ja kehitysehdotukset koettiin palautteeksi. Haastateltavat itse käyttivät termiä *suora palaute* tilanteista, joissa myönteinen tai kielteinen palaute ilmaistiin suoraan ("hyvin/huonosti hoidettu"). Epäsuorasti palautetta annettiin puhumalla asioiden kautta, vihjailemalla ja sanoilla verhoten.

Palaute saatetaan ymmärtää siis hyvin laajasti. Kaikki kommentit, teot tai käyttäytyminen, joista voi tulkita itseensä tai omaan työhönsä kohdistuvia arvioita, koettiin palautteeksi. Nämä erilaiset näkemykset palautteesta on otettu huomioon tutkimuksessa. Haastateltavia on kuitenkin ohjattu puhumaan nimenomaan suullisesta työhön tai työkäyttäytymiseen kohdistuvista myönteisistä tai kielteisistä arvioinneista ja kommentteista tai näiden puuttumisesta (eli vaikenemisestä). *Myönteisellä palautteella* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa myönteisiä arvioita, kommentteja, kehuja ja kiitoksia työntekijän suoriutumisesta työssään. *Kielteisellä*

*palautteella* tarkoitetaan viestejä siitä, että työsuorituksesta olisi parantamisen varaa. Se voi olla kritiikkiä, moitteita tai kehitysehdotuksia. Palautteen kokeminen myönteiseksi tai kielteiseksi on kuitenkin ensisijaisesti vastaanottajan tulkinta tilanteesta. Termillä *arkipäivän palaute* viitataan kaikkeen siihen sanalliseen ja sanattomaan palautteeseen, jota työyhteisössä annetaan päivittäin esimiesten ja alaisten työstä. Tuloskeskustelussa annettava palaute on erotettu arkipäivän palautteesta sen systemaattisuuden takia. Myös aineellisia palkitsemiskeinoja, kuten palkkaa ja lahjaesineitä, on käsitelty erikseen. Niistä puhutaan nimellä *formaalinen palkitseminen*.

#### 4.1.2 Arkipäivän palaute ja sen merkitys

Arkipäivän suullista palautetta pidettiin tärkeänä. Kaikki haastateltavat olivat tiedostaneet, että palautteen antaminen kuuluu esimiestyöhön ja on osa työyhteisön toimintaa. Erityisen tärkeänä pidettiin myönteisen palautteen saamista, mutta myös kritiikki, toiveet ja kehitysehdotukset haluttiin kuulla.

Ihmisten on hyvä tietää, mikä siinä on se positiivinen ja mikä jäi saavuttamatta. Sehän on tärkeä jatkon kannalta, että tiedetään mikä meni huonosti tai mitä ei pystytty tekemään ja mitkä siihen oli syyt. Semmoinen yleinen keskustelu siitä, että tietää mitä jatkossa. (A3)

Mä yritän pyytää sellaista palautetta, että jos hän toivoo, että petraisin jossain tai tekisin jotain erilailla. Musta on kauheaa, jos mulle ei sanota jotain toivomuksia, jotka olis helppo toteuttaa. Kiitos on mukavaa ja sitä mä saan myöskin. Sen näkee tulospalkkioissa ja suusanallisesti. Mutta vielä tärkeämpää on sellainen, missä sanotaan, ettei ole täyttänyt kaikkia toiveita ja että sanotaan mistä se johtuu. Ei voi koskaan korjata, jos ei tiedä, missä on vika. (A8)

Esimiesten näkemykset suullisen **palautteen merkityksestä** vaihtelivat. Osa koki palautteen hyvin tärkeäksi osaksi esimiestyötään ja pyrki aktiivisesti antamaan palautetta alaisilleen. He pitivät palautteen saamista tärkeänä alaisen työmotivaation kannalta. Jotkut esimiehet eivät kuitenkaan mieltäneet palautetta motivaatiokeinoksi, vaan katsoivat, että raha ja tehtävien jako olivat keskeiset motivointikeinot. Lähes

kaikki haastateltavat pitivät kuitenkin hyvää esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta erittäin tärkeänä työn sujumisen kannalta. Vaikka arkipäivän suullisen palautteen antamisen tärkeys tiedostettiin, enemmistö sekä esimiehistä että alaisista kertoi antavansa sitä liian vähän.

Työntekijöille oli tärkeää ennen kaikkea omalta esimieheltä ja johdolta tullut palaute. Myös esimiehille oman esimiehen palaute oli tärkeää, mutta alaisilta tullut palaute asetettiin ensisijaiseksi. Arkipäivän **suullista palautetta pidettiin tärkeämpänä** ja aidompana kuin tuloskeskusteluissa annettua palautetta tai esineillä palkitsemista. Kielteinen palaute haluttiin kuulla suullisesti kahdenkesken. Myönteinen palautekin koettiin merkittävämpänä suullisesti. Osa kuuli sen mieluusti kahden kesken, kun taas osalle oli tärkeää, että myös työryhmä kuuli yhteisesti sen, että joku oli onnistunut työssään hyvin.

### **Alaisen palaute esimiehelle**

Tuloksista käy ilmi, että suora arkipäivän suullinen palaute omalle esimiehelle on Säteilyturvakeskuksessa vähäistä. Sekä kielteisen että myönteisen palautteen antaminen omalle esimiehelle oli niukkaa. Tätä mieltä olivat pääsääntöisesti sekä esimiehet että alaiset. Jotkut esimiehet kertoivat kuitenkin saaneensa joskus suoraa kielteistä palautetta alaisiltaan. Haastateltavat kertoivat antavansa kielteistä palautetta esimiehelle epäsuorasti. Palaute verhottiin, sanottiin vihjaillen tai muiden asioiden kautta. Usein toivottiin myös palautteen saajan tulkitsevan viestin 'rivien välistä'. Alaiset kertoivat myös antaneensa palautteen esimiehelle joskus myönteisempänä kuin asia todellisuudessa oli.

Esimiehelle annettiin palautetta myös sanattoman viestinnän kautta, ilmeillä ja käyttäytymisellä. Suurempaa palautetta annettiin kirjallisesti, nimettömän ”johtamiskäyttämiskyselyn” kautta. Suurin osa haastatelluista sanoi, etteivät he antaneet esimiehellensä myönteistä palautetta. Esimiehet kokivat kuitenkin aistivansa alaisten tyytyväisyyden muun muassa ilmapiiristä ja tunnelmasta. Joillekin esimiehille hiljaisuus oli merkki tyytyväisyydestä.

En ole sanonut mistään suoraan esimiehelleni. Kaunistelen palautteita ja sanon rivien välistä. Hienotunteinen, liian diplomaattinen ihminen. En osaa olla tarpeeksi suora ja röyhkeä. (E11)

Sanon kyllä oman mielipiteeni, mutta asioiden kautta, en niin, että ”sä oot huonosti tän tehnyt tai delegoinut”. (E12)

Pitää olla varovainen, ettei ymmärretä väärin. (E19)

Esimies on niin kiireinen, että yritän pärjätä ilmankin. (E11)

Hän on avoin palautteelle, voin sanoa suoraankin, ei pelkoa että kostautuisi. -- Negatiivista palautetta annan, mutta suurempaakin voisi antaa, jos se sen kestää. (E20)

Osa esimiehistä toivoi enemmän palautetta alaisiltaan ja he kertoivat kehottaneensa alaisiaan palautteenantoon. Osa taas selitti palautteen vähyyttä sillä, ettei alaisilla ehkä ollut mitään erityisempää mielessä. Esimiehet uskoivat, että alaiset tulisivat kyllä sanomaan, jossa heillä olisi siihen aihetta. Kiinnostavaa oli huomata, että vaikka esimiehet toivoivatkin saavansa alaisiltaan enemmän palautetta, he eivät silti itse antaneet juurikaan palautetta omalle esimiehelleen.

### **Esimiehen palaute alaiselle**

Suurin osa esimiehistä koki antavansa liian vähän myönteistä palautetta alaisilleen. He kertoivat, että myönteistä palautetta voisi antaa alaisille enemmänkin. Enemmistö piti palautteen antamista tärkeänä. Kielteisen palautteen antamisen esimiehetkin kokivat erityisen vaikeana ja kertoivat, että joskus palaute jäi antamatta. Alaisten tulokset tukevat esimiesten näkemyksiä. Suurin osa alaisista koki saavansa vain vähän palautetta esimieheltään. Osa sanoi, etteivät he saaneet minkäänlaista palautetta, eivät myönteistä eikä kielteistä. Jotkut taas kertoivat saavansa pelkästään myönteistä palautetta, kun toiset kertoivat saavansa vain moitteita. Kaiken kaikkiaan alaiset kaipasivat lisää sekä myönteistä että rakentavaa kielteistä palautetta esimieheltänsä.

Palautteen antaminen **asiantuntijalle** tuntui olevan erityisen vaikeaa esimiehille. Osa esimiehistä kertoi, etteivät he voineet antaa alaisilleen ollenkaan palautetta työn sisällöistä, koska alainen oli asiantuntija omalla alallaan. Osa taas kertoi tällaisissa tilanteissa antavansa palautteen kysymysten muodossa. Asiantuntijalle annettiin enemmänkin palautetta toimintatavoista ja yleisistä linjauksista. Esimiehet kokivat, että asiantuntijalle palautetta antaessa tuli olla erityisen varovainen, ettei antanut palautetta väärin oman tietämättömyytensä takia. Yksi esimies sanoi, että asiantuntijalle annettavan palautteen pitäisi olla ”tarkkaa, tarkistettuja faktoja ja loppuun asti mietittyä”.

Alaisten vastaukset tukevat näitä näkemyksiä. Yli puolet alaisista koki, että esimies ei ollut kunnolla perillä heidän työtehtävistään. Tätä pidettiin ongelmallisena palautteen saannin kannalta. Alaiset sanoivat, etteivät he voineet saada mielekästä ja asiantuntevaa palautetta työstään, koska esimiehellä ei ollut tarvittavaa tietämystä. Asiantuntevaa keskustelua löytyi joskus vasta ulkomailta. Yksi alainen koki, että hyvät ideat ja ajatukset eivät ”menneet läpi” esimiehen puutteellisten tietojen vuoksi. Osan mielestä esimiehen tulisi **perehtyä alaisten tehtäviin** paremmin. Toiset taas ajattelivat, ettei valitettavalle tilanteelle ollut juuri mitään tehtävissä.

Palautteen saaminen vaatis, että esimiehellä olis enemmän tietoa siitä asiasta. Hän on sanonut ihan suoraan, ettei hän edes tiedä, mitä mä teen.  
(A6)

...Ei hän riittävästi tiedä tästä vielä. Vois enemmänkin tietää. Hän ei osannut silloin alkuaikoina erottaa hyvää ja huonoa suoritusta ja palaute saattoi tulla hyvin sattumanvaraisesti. Palaute, joka paljastuu tietämättömyydeksi, on enemmän haitaksi kuin hyväksi. (E18)

Esimiehet kertoivat antavansa kielteistä palautetta harvoin kovin suoraan. Palaute annettiin usein monisanaisesti ja verhotusti. Joskus kritiikki verhottiin jopa niin taitavasti, ettei palautteen antaja itsekään ollut varma, ymmärsikö palautteen vastaanottaja ollenkaan, mitä hän tarkoitti. Palaute annettiin ikään kuin sivulauseessa. Myös esimiehet yrittivät pehmentää kielteistä palautetta. Muutama haastateltava tosin

sanoi antavansa palautetta melko suorasanaisesti. He eivät itse pitäneet sitä kuitenkaan hyvänä taitona. Suorasanaisuudesta oli saattanut olla kielteisiä seurauksia.

Sanon aika suoraan, en osaa kukkaiskieltä. Ei ole hyvä taito, mutta olen rehellinen. -- Joskus annan liian monisanaisesti, pitkässä keskustelussa niin, ettei sitä ehkä ymmärretä oikein. (E13)

Haastateltavien mielestä kielteinen palaute pitäisi antaa **rakentavasti**, asiallisesti yhdessä keskustellen ja konkreettisesti asiaan liittäen. Osa esimiehistä kertoi, että neuvot ja kehitysehdotukset olivat hyvä tapa antaa kielteistä palautetta. Kielteistä palautetta annettaessa ei saanut syyttää ketään, vaan piti keskustella ja ottaa eri näkökannat huomioon. Painopisteenä oli syyttelyn sijaan ratkaisujen etsiminen yhdessä. Alaisten mielestä yleiset kielteiset kommentit, kuten ”huonosti hoidettu” eivät olleet rakentavia. Sen sijaan kielteisestä palautteesta piti käydä mahdollisimman selkeästi ja konkreettisesti ilmi, missä asiassa parannusta olisi tapahduttava. Yksi alainen kuitenkin kertoi, että liian pikkutarkka palaute oli turhauttavaa ja laski työmotivaatiota.

Alaisten mielestä kielteisessä palautteenannossa pitäisi huomioida myös eri tilannetekijät, jotka vaikuttavat työtehtävien hoitamiseen. Alaiset korostivat erityisesti sitä, että vaikka tuloskeskustelussa sovitaan tulevista tehtävistä ja niiden aikataulusta, saattaa työntekijälle vuoden mittaan kasaantua paljon ylimääräisiä työtehtäviä. Nämä uudet työtehtävät luonnollisesti hidastavat aikaisemmin sovittujen töiden loppuunsaattamista. Alaisten mukaan esimiehet eivät aina huomioineet ylimääräisten tehtävien merkitystä kielteisistä palautetta antaessaan.

Esimies ei saa rikkoa, pitää rakentaa ja mennä eteenpäin. -- Ei saa syyllistää vaan etsitään ratkaisuja. (E19)

Neuvot ja kehitysehdotukset hyvä tapa antaa kielteistä palautetta ja sanoa, että mun mielestä tää pitäisi tehdä näin ja näin. (E18)

Yleensä pyrin keskustelemaan ja huomioimaan eri näkökulmat, mistä johtuu, voisko tehdä jotain ym. (E17)

Ei semmosta turhaa puuttumista yleisellä tasolla, ettei esimerkiksi pysty osoittamaan, että mikä se vika on siellä. Vaan, se on semmoista yleistä huonoa. Se pitäisi sanoa, että tämä ja tämä on väärin ajateltu. Mutta kun semmosta ei löydy sieltä, niin miten sen sanoo sitten... (A3)

#### 4.1.3 Palaute tuloskeskusteluissa

Tutkimassani organisaatiossa käytiin kerran vuodessa esimiehen ja alaisen välinen tuloskeskustelu. Osa haastateltavista koki, että tuloskeskustelu antoi esimiehelle ja alaiselle tilaisuuden keskustella rauhassa yhteisistä asioista ja antaa toisillensa palautetta. Muutama haastateltava taas koki, ettei tuloskeskustelussa tullut mitään uutta esille ja että se oli lähinnä muodollisuus. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tuloskeskusteluissa pääosan ajasta vei asiasisällöistä ja projekteista puhuminen. Puolin ja toisin annettavalle henkilökohtaiselle palautteelle ei siis jäänyt juuri aikaa tai energiaa. Palauteasioiden käsittely koettiin tuloskeskustelussa irrallisena ja kiusallisena.

Siinä [tuloskeskustelussa] voi antaa esimiehelle sellaista palautetta, mitä ei voi muuten toisten kuullen antaa. -- Keskustelu lähentää suhteita. Asioista keskustellaan sen jälkeenkin, jos se on ollut avointa. Se helpottaa kanssakäymistä jatkossa muina aikoina... Siinä voi tuoda esille mielessä olevat asiat. (A5)

Mä luulen, että mulle ei oo myyty sitä tuloskeskustelua oikealla tavalla. Mä en oo kokenut sitä tärkeäks metodiksi oman työni kehittämisen kannalta. Enkä myöskään palkkakehityksen kannalta. Eikä kukaan muukaan sitä ole mulle perustellut, että miksi se olis niin tärkeä. -- Niitä on pidetty meidän yksikössä semmoisena byrokraattisena pakkopullana. (A2)

...Aika on vähän rajallinen ja jotkut kohdat sivuutetaan sitten hyvin nopeasti. Palaute esimiehelle saattaa olla yks minuutti tai joku muukin kohta. Esim. koulutus...tai tämmöset kehitysasiat, niinku henkilökohtaiset koulutus- tai kehitysasiat saattaa mennä hyvinkin nopeasti. (A7)

Myös tuloskeskusteluissa kynnys antaa **palautetta omalle esimiehelle** on korkealla. Tulokset osoittavat, että palaute omalle esimiehelle on tuloskeskusteluissa melko vähäistä ja pinnallista. Palautetta annettiin niukasti, vaikka esimies olisi sitä pyytänytkin. Tuloskeskustelun runkona käytettävää ohjetta pidettiin kuitenkin onnistuneena. Ohjeessa on kohta, jossa alaisella on mahdollisuus antaa esimiehelleen palautetta. Osa alaisista kuitenkin koki, että tätä kohtaa ei joko käsitelty tai se ohitettiin nopeasti.

Tuloskeskustelussa ei tule annettua juuri palautetta esimiehelle. Pitäisi antaa silloin kun se on ajankohtainen, ei kerätä tuloskeskusteluun. Kyllä siinä voisi ja uskaltaisi antaa, mutta siinä on niin paljon muita asioita, että kun päästään palautekohtaan, on jo ihan kuitti. Palaute tuntuu irralliselta muiden asioiden keskellä ja aika loppuu. (E12)

En anna juuri palautetta esimiehelle. Ei siinä oikeastaan...Se tuntuu niinku...me puhutaan enemmän toiminnasta kuin henkilökohtaisesta kehittymisestä. Siinä on niin vähän aikaa. Koen tärkeämpänä, että asiat puhutaan eikä kahdenvälisiä asioita. (E20)

En antanut palautetta. Se vaan valui jotenkin käsistä se tilanne. Ei siinä oikein tullut sellaista kohtaa. Tai en mä osaa selittää. Kyllä sitä käsiteltiin, mutta sitten se kohta vain sivuutettiin sillä, että ihan ok ja sitten seuraava kohta, kun ei kummallakaan ollut oikein mitään. -- Tavallaan sitä ehkä itsekin ajoi sitä tilannetta ohi, kun se on jotenkin kiusallinen. Itsekin auttoi sitä toista ohittamaan sen tilanteen. -- En mä tiedä miten se tuntuukin niin vaikealta. (E11)

Esimiesten vastaukset tukivat alaisten näkemyksiä. Enemmistö esimiehistä kertoi saavansa tuloskeskusteluissa vain vähän palautetta alaisiltaan. Myös esimiesten mielestä palaute jäi tuloskeskusteluissa usein hyvin **pintapuoliseksi**. Keskustelua aiheesta ei juuri syntynyt ja alaiset usein kuittasivat kohdan melko nopeasti yleisillä myönteisillä kommentteilla, kuten että ”kaikki oli ok”.

Saan palautetta, pitäisi vain muistaa kuunnella ja puhua itse vähemmän. Mutta ei mitään erityistä. Uskon, ettei siinä tilanteessa kovin voimakkaita reaktioita tule. (E13)

En saa palautetta alaisilta tuloskeskustelussa. Alaiset ja itsekin on vähän jarrut päällä, ei tuu kyselyä. Alaiset on jännittyneitä, tuloskeskustelussa joutuu lypsämään. Valmennusta tarvittaisiin kaikille. (E15)

Puolet esimiehistä oli sitä mieltä, että tuloskeskustelu oli tärkeä ja että se tarjosi mahdollisuuden syventävään keskusteluun. Heitä huolesti se, että osa alaisista ei ollut ymmärtänyt tuloskeskustelun merkitystä ja arvoa. Heidän mielestään tuloskeskustelu voisi olla **hyvä palautteenantokanava**. Tätä olemassa olevaa kanavaa ei heidän mukaansa osattu kuitenkaan käyttää. Esimiehet arvelivat, että parempi valmistautuminen keskusteluun voisi edesauttaa hedelmällisemmän keskustelun syntyä ja palautteenantoa esimiehelle.

Pysähtymisen hetki, edes kerran vuodessa voi kunnolla keskustella kahdestaan. Henkilöstö voi kertoa, mitkä asiat ovat mahdollisesti haitanneet työntekoa, ja tuoda ajatuksensa ja toiveensa esiin. Tulee esiin asioita, joita ei muuten tulisi. (E12)

On konkreettista hyötyä: voidaan puhua asioista oikeilla nimillä, vihjailut voidaan jättää. Toivoisin, että palautetta saisi enemmän ja koulutuksen kautta ehkä uskaltaisi antaa itsekin enemmän. (E17)

Eryteisesti alaiset ja myös jotkut esimiehet kokivat, että **toinenkin keskustelu vuodessa** voisi olla hyödyllinen. Toisessa keskustelussa voitaisiin keskittyä enemmän kehitysasioihin. Keskustelu täytyisi kuitenkin hoitaa epävirallisemmin kuin nykyinen tuloskeskustelu. Suurin osa esimiehistä koki kuitenkin, että kahden tuloskeskustelun pitäminen vuodessa olisi liian raskasta ja aikaa vievää, ainakin suurissa yksiköissä.

Toinen keskustelu voisi olla paikallaan. Siinä tilanteessa (tuloskeskustelussa) pyrkii business-henkisyyteen eikä halua sotkea siihen ”hiekkaa rattaissa” kommentteja. (E20)

Suurin osa oli tyytyväisiä tuloskeskusteluiden käytännön järjestelyihin. Kaksi haastateltavaa kertoi kuitenkin, että tuloskeskustelu ei ollut heidän kohdallaan

riittävän suojattu. Keskustelu saattoi keskeytyä puhelinsoittoihin, myöhästyä tai jäädä kesken. **Keskustelun häiriintyminen** koettiin hyvin kielteisenä.

Tämän vuoden keskustelu on vielä kesken. Ei selkeää käytäntöä kaavakkeiden kanssa, se on hämmentävää. Aloitus myöhästyi, häiriöitä keskustelun aikana. Esimies ei ollut valmistautunut. Tulkitsin, että keskustelu ei ollut esimiehen mielestä tärkeä. Vuoden ainoan keskustelun pitäisi olla tärkeä...Liian vähän aikaa, ei ehdi käsitellä kaikkia kohtia, antaa palautetta puolin ja toisin. Käytiin läpi yleisiä asioita, joista monikaan ei koskenut minua, ainakaan henkilökohtaisesti. (A1)

Meillä keskeytyi se keskustelu... Mulle tuli joku puhelinsoitto, mitä mun piti ruveta hoitamaan kesken kaiken. Että sitä ei oo edes rauhoitettu sitä meidän keskustelua. Että ei päästy sitä loppuun... (A2)

#### 4.1.4 Formaalin palkitseminen

Organisaation formaaliset palkitsemiskeinot ovat myös yksi palautteen muoto. Säteilyturvakeskuksessa tällaisia ovat tulospalkkio, STUK-kello, matkalaukku, 20- ja 30-vuotislahjat, kunniamaininnat ja mitalit. Haastatellut kokivat palkitukseksi tulemisen ja palkitsematta jäämisen palautteeksi omasta arvostuksestaan.

Suhtautuminen organisaation muodolliseen palkitsemiseen vaihteli. Osalle tunnustuksen saaminen oli merkittävä palaute. He kokivat, että heidän työpanoksensa oli huomattu ylemmälläkin taholla. Muutamat suhtautuivat palkintoihin varauksellisemmin. Ongelmallisena koettiin palkintojen aiheuttama kateus. Yksi vastaajista sanoi, että hän olisi mieluummin vastaanottanut kiitoksensa kahden kesken, sillä hän koki julkisen palkitsemisen kiusalliseksi. Myös eräs esimies toi esiin, että hänen alaisensa oli saanut kellon, muttei ollut vielä laittanut sitä ranteeseensa. Kukaan yksikössä ei siis tiennyt asiasta. Esimies epäili, että kateuden pelko oli syy kellon 'piilottamiseen'. Jotkut esimiehet uskoivat kellojen ym. palkintojen olevan hyvä palkitsemiskeino, kun taas osa epäili niiden palkitsevuutta. Yksi alainen epäilikin palkitukseksi tulemisen syytä ja arveli, että palkinto oli osunut kohdalle sattumanvaraisesti. Vaikka hän koki, että palkinto oli tietynlainen

muodollisuus, oli kellon saaminen kuitenkin tuntunut kannustavalta. Tulospalkkiota pidettiin parempana kuin esineillä palkitsemista.

Täällä palkitaan julkisesti kellolla tai matkalaukulla ym. työntekijöitä. On mulle semmonenkin osunut kohdalle. -- Ei se tavara ole tärkeää, se on enemmän symbolinen lahja. Ehkä mä oon vähän semmoinen tyypillinen suomalainen, että on vähän vaikea suhtautua luontevasti julkiseen kehuun. Mutta totta kai sillä on merkitystä ja mä arvostan sitä. Ihan oikeasti alkaa uskomaan siihen, että on tehnyt jotain oikein, sillä on suuri merkitys.”  
(A2)

Mieluummin ei jaettaisi niitä kelloja ja muita. Se tuntuu niin teennäiseltä, kelloja on ostettu ja niistä pitää päästä eroon. Kyllä mä koen, että aito kiitos tulee heti kun se työ on tehty. Sanotaan, että hyvä kun sait aikataulussa tehtyä ja hieno juttu. Kellon saaminen oli suorastaan rangaistus. Mun mielestä ihmiset pitäis palkita sen mukaan mitä ne arvostaa. Mä koen esim. palkinnoksi sen, että saan palkankorotuksen. -- Sanallinenkin palaute lämmittää, jos ollut tiukka aikataulu ja saanut työn tehtyä ja siitä kiitetään, sanotaan...mutta ei sitä tarvitse tuolla auditoriossa julistaa koko kansan kuullen. Se riittää, että sen sanoo vaikka kahden kesken. (A10)

## 4.2 Motivoiva palaute

Suurin osa esimiehistä ja alaisista piti palautteen saamista tärkeänä työmotivaation kannalta. Kaksi alaista kertoi kuitenkin, että he olivat tehneet samaa työtä jo niin kauan, etteivät juuri enää palautteesta innostuneet. Suullinen palaute saattoi lämmittää mieltä, muttei ollut kovin tärkeitä. He eivät myöskään uskoneet saavansa kovin asiantuntevaa palautetta erikoisasantuntemuksen takia. Myös esimiehistä muutama katsoi, ettei suullisella palautteella ollut kovin suurta roolia motivaation kannalta. Heidän mielestään muut asiat, kuten palkka ja työtehtävien mielekkyys, olivat ensisijaisia motivaation kannalta.

Enemmistö haastateltavista kuitenkin koki, että ennen kaikkea myönteinen suullinen palaute, työntekijän ammattitaidon arvostaminen ja työpanoksen tunnustaminen oli tärkeää. Osa koki, että myös kehitysehdotukset ja neuvot olivat motivoivia. Mikä

tahansa myönteinen palaute ei kuitenkaan ollut merkityksellistä, vaan sille asetettiin aivan erityiset kriteerinsä. Oli tärkeää, että esimieheltä tullut myönteinen palaute oli **osuvaa, konkreettista ja aitoa**. Osa koki myös että myönteisen palautteen arvo laski, jos koko ajan oltiin kiittämässä tai kehumassa.

Mä en niin kauheasti siitä kiitoksesta piittaa. Kärsii inflaation, jos koko ajan annetaan mitättömistä asioista ja joka mutkassa. Jos kiitosta annetaan, se täytyy olla todella selkeästi ansaittu. Mä ajattelen kuitenkin, että määrättyt asiat pitää talon puolesta tehdä, kuuluu asiaan ilman kiitosta, että teet työs hyvin. Vaan jostain vähän ylimääräisestä tai oman perustyön ulkopuolisesta asiasta. Turha semmosesta on kiitellä, josta palkka maksetaan. (A8)

Myönteisen palaute ei saa olla keinotekoista. Sen pitäisi tulla ihan siinä konkreettisessa tilanteessa. Siinä pitää olla niinku tilanteen tasolla, että onko sen aika. Eihän se sellainen turha ylistäminenkään, kyllähän sen jokainen tajuaa. Suomalaiset erityisesti, eihän ne arvosta sellaista turhaa kehumista. Sehän on meillä jo kulttuurissa. En mä mitään semmoista ylimääräistä odota, enkä sellaista keinotekoista. Eikä sitä oo liikaa saatu, sehän on tämä yleinen kulttuuri täällä Suomessa ja varmaan talon sisälläkin. (A3)

Yleistä kehumista ja selkään taputtamista ei siis kaivattu, vaan ennemminkin konkreettista työsuorituksen huomaamista ja ammattitaidon arvostamista. Erityisen tärkeää on saada esimieheltä palautetta suuresta ja vaikeasta työstä tai jonkun ylimääräisen tehtävän suorittamisesta. Motivoivana koettiin myös se, jos sai tehtäviä, joissa oli aikaisemmin osoittanut pätevyyttään. Kaksi alaista sanoi, että heitä motivoi se, jos esimies kehui alaista jo tehtävää antaessaan. Mieleen jääneitä lauseita olivat muun muassa seuraavat: ”sä hoidit tän viimeksi niin hyvin” ja ”sä osaat tän niin hyvin tehdä...”

Jos on tehnyt jonkun ison asian, mihin se on todella panostanut, niin sellainen on tärkeää, että se huomataan. Papukaijamaisesti hokeminen että meneepäs hyvin, ei ehkä ole niin motivoivaa, mutta silloin kun on kovasti yrittänyt ja saanut jonkun vaikean asian onnistumaan. Konkreettinen nimenomaan. Se ei pelkästään ole joku suuri hanke, vaan se voi olla jotain ihan yleisiä asioita. Jonkun pitää vaikka hoitaa tai selvittää joku yksikön

yhteinen asia, joka ei liity siihen substanssiin, mutta jolla on välineellistä arvoa. Sen jälkeen on helpompi saada tällainen ihminen suostumaan tekemään joku mikä tahansa pienempi tai suurempi juttu, jos on kuullut, että edellisellä kerralla on hoitanut asiat kunnolla. (E17)

**Sattumanvaraisesti**, saajan mielestä vähäpätöisestä asiasta annettu myönteinen palaute saatettiin kokea huvittavana, kiusallisena tai jopa kielteisenä. Erityisen turhauttavaksi koettiin se, että merkittävä saavutus jätettiin kokonaan huomioimatta ja että kiitosta annettiin vähemmän merkittävästä suorituksesta tai rutiiniasioista. Kielteisenä koettiin myös se, jos esimies ei ollut perehtynyt alaisen työtehtäviin ja kehu asiiantuntemuksensa puutteen vuoksi vahingossa huonoa suoritusta. Muutama alainen koki, että esimies antoi joskus palautetta palautteen antamisen vuoksi. Koettiin, että palaute ei ollut aina aitoa suorituksen huomaamista ja arvostamista, vaan esimies antoi joskus palautetta vain siksi, että se kuului hänen tehtäviinsä. Yksi haastateltava koki, että hänen esimiehensä antoi palautetta silloin kun tämä muisti, ettei ollut vähään aikaan sanonut mitään.

Suuren ryhmän vuosien työ jäi noteeraamatta. Se on se kiitos, jota jää kaipaamaan eikä se, että sanotaan, että kiva kun teit ahkerasti töitä tällä viikolla. (A8)

...kello annettiin ihan älyttömästä asiasta ja sitten toinen työ, joka oli paljon merkittävämpi, niin sitä ei noteerata missään. Kiitettiin jostain, missä mä en olis halunnut tulla edes mainituksi. (A10)

...Ei hän [oma esimies] riittävästi tiedä tästä vielä. Vois enemmänkin tietää. Hän ei osannut silloin alkuaikoina erottaa hyvää ja huonoa suoritusta ja palaute saattoi tulla hyvin sattumanvaraisesti. Palaute, joka paljastuu tietämättömyydeksi, on enemmän haitaksi kuin hyväksi. (E18)

Motivoiva palaute oli myös yhteydessä ammattitaidon arvostamiseen, luottamiseen ja haasteiden saamiseen. Osa haastateltavista koki, että merkittävä palaute on **kokonaisvaltainen tunne ammattitaidon arvostamisesta**. Se ei ole yksittäisiä kehuja, vaan siihen vaikuttavat saadut työtehtävät, palkka ja kokemus siitä, että on tarpeellinen ja että kysytään neuvoja ja mielipidettä.

Se ei tapahdu suoraan kehumisena, vaan on annettu ymmärtää. Se, että on saanut arvostetun aseman. On yhteydenottoja ja monia asioita ulkopuolelta ja talon sisältäkin kysytään suoraan multa. Huomaa olevansa tällä alalla keskushenkilö. Se on se merkittävin palaute ja samoin ulkomailta tullut. Ja motivoivakin tekijä. (A3)

Motivoiva palaute oli myös **oikea-aikaista**. Myönteinen palaute haluttiin kuulla mahdollisimman pian eikä vasta esimerkiksi tuloskeskusteluissa. Spontaanisti, heti tapahtuneen jälkeen tullut myönteinen kommentti koettiin aidompana kuin jos kehut kuultiin vasta myöhemmin. Myönteiset kommentit piti esittää myös **luonteivissa yhteyksissä**, silloin kun aiheesta puhuttiin muutenkin. Jos kehut tai kiitokset tulivat irrallisina, niiden aitoutta saatettiin epäillä.

Myös sillä kuka palautteen antoi, oli merkitystä. Eniten arvostettiin asiantuntevasta lähteestä tulevia kehuja. Kiitokseen ja myönteisiin arvioihin suhtautuminen oli kuitenkin selvästi yksilöllistä. Toiset kuulivat kehut mielellään kahden kesken, kun taas toisille julkinen huomioiminen oli tärkeää. Suurin osa kaipasi kuitenkin enemmän myönteistä palautetta.

#### **4.3 Palautteenantoa selittäviä tekijöitä**

Tässä luvussa esitellään tuloksia, jotka vastaavat kolmanteen tutkimuskysymykseen, eli siihen mitkä tekijät selittävät esimiesten ja alaisten palautteenantoa. Kiinnostuksen kohteena ovat ne tekijät, joita esimiehet ja alaiset ottavat huomioon ennen kuin he päättävät antaa toisillensa palautetta. Tässä luvussa esitellään niitä tekijöitä, jotka voisivat selittää sitä, miksi palaute annetaan eri ihmisille eri tavalla ja miksi palaute jätetään joskus kokonaan sanomatta. Ensimmäisessä alaluvussa raportoidaan myönteisen palautteen antamisen taustalla olevia tekijöitä. Kielteisen palautteen antamisen taustatekijöitä selvitetään toisessa alaluvussa. Viimeisessä alaluvussa käsitellään tuloksia, jotka vastaavat siihen, mikä merkitys esimiehen ja alaisen välisellä vuorovaikutussuhteella on palautteen antamisessa. Selittääkö suhteen laatu esimiehen ja alaisen välistä palautetta? Luvussa raportoidaan myös haastateltavien näkemyksiä siitä, millainen on hyvä esimies.

### 4.3.1 Myönteisen palautteen antamista selittäviä tekijöitä

Esimiesten mielestä jotkut alaiset tarvitsevat enemmän palautetta kuin toiset. He kertoivat ajan myötä oppineensa huomaamaan, millaista palautetta kukin alainen tarvitsi ja arvosti. Esimiehellä piti olla ikään kuin ‘tuntosarvet’, joiden varassa hän palautetta antoi. Julkinen palkitseminen ja kehuminen olivat joillekin tärkeitä asioita, kun taas toiset kiusaantuivat niistä ja kuuluivat palautteen mieluemmin kahdenkesken. Esimiehet kertoivat oppineensa ajan myötä huomaamaan, millaista palautetta kukin alainen kaipasi ja miten se hänelle piti muotoilla. Väärinkäsityksiä oli kuitenkin tullut. Esimiehen tulkinta alaisen **palautteen tarpeesta** siis vaikutti siihen, kuinka aktiivisesti ja miten palautetta annettiin. Jos esimies koki, että alainen oli hyvin itsenäinen ja itsevarma, ei hänelle välttämättä annettu niin paljon kannustavaa palautetta. Muutama haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että kaikki ihmiset kaipaavat pohjimmiltaan myönteistä palautetta, vaikeivat sitä osoitakaan.

Myönteisen palautteenannon määrää selitettiin muun muassa **esimies–alais -suhteella**. Joidenkin alaisten kanssa kontakti syntyi helposti, ja heille oli myös helpompi antaa myönteistä palautetta. Vastaavasti, jos suhteessa oli ollut ongelmia, myönteistä palautetta ei annettu tai annettiin vähäisessä määrin. Myös esimiehen oma **palauttehakuisuus** saattaa olla yhteydessä palautteen antoon. Eräs esimies kertoi, ettei hän kaivannut palautetta omalta esimieheltään tai alaisiltaan ja sanoi ettei myöskään itse antanut palautetta alaisilleen tai esimiehelleen. Vastaavasti toinen esimies, joka kertoi itse pyrkivänsä aktiivisesti antamaan palautetta alaisilleen, kaipasi myös itse palautetta omasta työstään.

Esimiehen tulkinta myönteisen palautteen **seurauksista** näyttäisi olevan yhteydessä palautteen antoon. Jos esimies uskoi, että palautteen annosta oli myönteisiä seurauksia, hän kertoi pyrkivänsä antamaan aktiivisesti palautetta. Sen sijaan huoli kehujen aiheuttamasta kateudesta vähensi esimiehen palautteenantoa. Myös alaisen **työn luonne** vaikutti palautteenantoon. Rutiinivaikeuksia tekevä alaiselle oli vaikeaa antaa myönteistä palautetta. Oltiin tilanteessa, jossa vasta virheet aiheuttivat reaktion. Myönteisen palautteenannon vähyyttä selitettiin myös tottumattomuudella, tapakulttuurilla ja luonteenpiirteillä.

### 4.3.2 Kielteisen palautteen antamista selittäviä tekijöitä

Sekä esimiehet että alaiset kokivat kielteisen palautteen antamisen erityisen vaikeana. Kielteinen palaute saatettiin jättää kokonaan antamatta tai se annettiin vasta, kun asiaan oli pakko puuttua. Haastateltavat totesivat, että aikaisempi tilanteeseen puuttuminen olisi ollut monissa tapauksissa tarpeen.

Tuntuu vaikealta antaa negatiivista palautetta, ei saa kakistettua. Sanomattakin on jäänyt. Ja kun aikaa kuluu, niin ei sitten enää viitsi jälkikäteen sanoa. (E11)

Katson pitkään ennen kuin sanon. Kun menee överiksi, on pakko puuttua. Joskus voisi olla aiheellista keskustella aikaisemmassa vaiheessa. (E13)

Olen jättänyt sanomatta joskus, koska tiedän, ettei se esimies pysty sitä ottamaan...mitä tunteita se herättää. Mutta olisi ollut hyvä sanoa, koska se voi haitata työntekoa. (A7)

Sekä esimiehet että alaiset olivat huolissaan kielteisen palautteenannon mahdollisista **seurauksista**. Useat pelkäsivät, että palaute voisi aiheuttaa loukkaantumista, masentumista ja suuttumista. Alaiset pelkäsivät, että kielteisestä palautteesta syntyisi väärinkäsityksiä ja että esimies ottaisi työtä koskevan kommentin persoonaansa kohdistuvana arvosteluna. Myös osa esimiehistä toi saman huolen esiin pohtiessaan palautteenantoa alaisille. Joillakin esimiehillä oli kuitenkin myös myönteisiä kokemuksia antamansa kielteisen palautteen seurauksista.

Joskus jätän palautteen antamatta, koska tiedän esimiehen ottavan sen henkilökohtaisesti ja loukkaantuvan. Kokemus opettaa. Mietin todella tarkkaan sanonko, vaiko en. (A10)

Ei sitä tietenkään halua masentaa. Ja sit on sellaisia ihmisiä, joilla selvästi on ongelmia motivaatiossa ja tekemisissä ja sit kun menee sanomaan ja huomauttamaan, vaikka omasta mielestä ihan kauniisti, niin ne reagoi sillä tavalla, että ne on seuraavana päivänä poissa. -- Jotkut hetken tuiskahtavat ja torjuvat, mutta kun ne hetken miettii, niin pöly laskeutuu ja reagointi voi olla hyvinkin myönteistä. (E20)

Osa alaisista oli myös huolissaan siitä, että esimies suuttuisi ja että palaute saattaisi kostautua jollain tavalla. He kokivat, ettei kielteisen palautteen antamisesta esimiehelle ollut vastaavaa hyötyä. He ajattelivat, ettei palautteen saaja kuitenkaan muuttaisi työtapojaan parempaan suuntaan, vaan päinvastoin tilanne saattaisi heiketä. Joskus kielteinen palaute jätettiin antamatta, koska sen ajateltiin pilaavan ilmapiiriä tai heikentävän esimies–alaisyhteistyötä. Riitoja ei haluttu ‘turhan’ takia. Yksi alainen kertoi, ettei hän halunnut sanoa asioita, jotka eivät miellyttäneet esimiestä. Hän ei halunnut pahoittaa tämän mieltä.

Vaikeaa antaa palautetta esimiehelle. Huoli siitä, mitä siitä seuraa, mistä löytää itsensä huomenna. (A1)

Kyllä mä mietin kaksi kertaa sanonko ja miten sanani asettelen, jos suoraa palautetta annan. Hänelle (omalle esimiehelle) ei ole helppo antaa, on hyvin ‘johtajan pallilla’. Hänessä on jotain pelottavaa...En tiedä miten käyttäytyy, jos sanon...pelkää että ottaa nokkiinsa pitkäksi aikaa. (E16)

Osa esimiehistä taas koki vaikeana kielteisen palautteenannon myös siksi, etteivät he voineet aina tietää mistä huonontunut työsuoritus johtui. Alaisen huonojen suoritusten taustalla saattoi olla esimerkiksi vaikeuksia perhe-elämässä tai terveydentilassa. Esimiehet eivät halunneet pahentaa tilannetta entisestään huomauttamalla alaista heikosta työsuorituksesta. Kielteistä palautetta ei myöskään annettu mielellään, jos koettiin huonon suorituksen johtuvan alaisen puutteista tai kyvyttömyydestä. Yksi esimies kertoi myös, että kielteistä palautetta oli ikävää antaa työntekijälle, joka normaalisti teki hyvää työtä.

Voi olla takana henkilökohtainen kriisi, joka vaikuttaa työsuoritukseen. Pitää olla tarkkana. (E20)

Ensinnäkin se, että monesti tietää, että tää kyseinen henkilö on saattanut toimia parhaan kykynsä mukaan. Tai tarkoitan, että ehkä hänellä ei oo ollu enempää eväitä ja silti tilanne on se, että pitäisi antaa kielteistä palautetta. (E17)

Kielteisen palautteen vastaanottamisessa on haastateltavien mielestä suuria **yksilöllisiä eroja**. Sekä esimiehet että alaiset kokivat, että jotkut ihmiset eivät kestä

mitään kritiikkiä ja että toisille taas voi sanoa melko suoraankin. Palautetta annettiin helpommin itsevarmalle ihmiselle, joka on kiinnostunut työnsä kehittämisestä. Jotkut haastateltavat kertoivat, että heistä oli helpompaa antaa palautetta samankaltaiselle avoimelle ihmiselle kuin he itse. Palaute yritettiin muotoilla huolellisesti, jos arveltiin, että palautteen saajalla on huono itsetunto tai että hän on luonteeltaan sisäänpäinkääntynyt. Palaute saatettiin jättää kokonaan antamatta, jos oletettiin henkilön olevan hyvin herkkä, epävarma tai jääräpäinen. Myös aikaisemmat **kokemukset** vaikuttivat siihen, kuinka herkästi kielteistä palautetta annettiin. Jos alaisella oli huonoja kokemuksia palautteenannosta esimiehelle, hän saattoi miettiä tarkasti, kannattaako asiasta sanoa. Palaute jätettiin myös antamatta jos tulkittiin, että käytös johtui henkilön persoonallisuudesta.

Palaute täytyy muotoilla hyvin tarkkaan. Esimies on sanonut, että hänelle voi sanoa suoraan. Esimies luulee, että hänelle on helppo antaa palautetta, mutta se ei pidä paikkaansa. Kun asiasta puhuttiin, esimies torjui väitteen ja puolustautui. (A9)

Helpompi antaa palautetta avoimelle ja itsenäiselle ihmiselle, joka pystyy kanssakäymiseen. Jos ihminen ei itse saa mitään suustaan, niin se on vähän vaikeaa mennä siihen sitten. (A6)

Sellainen henkilö, joka on jotenkin epävarma esimerkiksi asemastaan työyhteisössä ja millainen itsetunto on, että kokee ehkä itsensä muutenkin huonommaksi, niin silloin tällaiselle ihmiselle on hyvin vaikeaa antaa sitä [kielteistä palautetta] tai se pitää tehdä todella taitavasti, ettei siinä tuu mitään vahinkoja. Ja sitten silloinkin niin, että se sidotaan kunnolla siihen asiaan, ettei se mitenkään liittyisi siihen persoonaan. (E17)

Alaiset puntaroivat sitä, kannattaako jostain asiasta mennä sanomaan vai ei. Koettiin, että palaute jätettiin joskus antamatta, koska asia oli vähäpätöinen eikä kiireistä esimiestä haluttu häiritä. Alaiset yrittivät mieluummin korjata tilanteen itse tai pärjätä omillaan kuin mennä sanomaan asiasta esimiehelle. Alaiset kertoivatkin, että palautetta olisi helpompi antaa, jos olisi enemmän luontevia palautteenantotilanteita eli keskusteluaikaa esimiehen kanssa. Osa alaisista kertoi, etteivät he antaneet esimiehelle palautetta, koska heillä ei ollut mitään moitittavaa ja koska pikkuasiat

unohtuivat helposti. Haastateltavat kuitenkin kertoivat, että joskus nämä ”pikkuasiat” olivat haitanneet työntekoa ja niistä olisi ollut parempi sanoa silloin, kun asia oli ajankohtainen. Tällainen asian vähättely tai **oman palautteen merkityksellisyyden kyseenalaistaminen** ei tullut esiin esimiesten vastauksissa, kun he puhuivat palautteen antamisesta omille alaisilleen. Sen sijaan esimiesten pohtiessa palautteen antamisista omalle esimiehelleen, vähäistä palautteenantoa selitettiin muun muassa asian vähäpätöisyydellä.

Sitä arvottaa asioita, kannattaako tuosta sanoa, vähäpätöinen asia. Eikä korjausta tule kuitenkaan. (A2)

Ei ole kerääntynyt niin paljon asioita, suhde toiminut hyvin ja pikkuasiat unohtuu helposti. (A5)

Kaikesta ei pidä sanoa, pitkäjänteisyyttä...Ne vaan pahenee jos liikaa kärjistetään... (E14)

Myös työntekijän **sitoutuneisuus työhön** saattoi selittää esimiehen palautteenantoa. Osa esimiehistä koki, että kauan talossa olleet erikoisasiantuntijat suhtautuivat kritiikkiin kielteisesti. Koettiin, että työ oli erikoisasiantuntijalle osa heidän minäkuvaansa, jolloin työhön kohdistuva kielteinen palaute otettiin hyvin henkilökohtaisesti.

On ihmisiä, jotka kokee itsensä virheettömiksi ja kritiikki otetaan hyvin tiukasti vastaan. (E20)

Se mikä sen tekee vaikeaksi on se, että ei haluais loukata, koska on sellainen tunne, että ihmiset yleisesti on aika sitoutuneita työhönsä tällaisessa organisaatiossa, missä on asiantuntijoita töissä. Niin silloin kielteisen palautteen antaminen on hankalaa, siinä on identiteetti jotenkin...ihmiset pistää paljon itseään siihen työhön ja silt tulee sellainen tunne, että loukkaa ja voi silt sanoa pahastikin. (E17)

Haastateltavat toivat esiin, että erityisen vaikeaa kielteisen palautteen annossa oli sanojen muotoilu. Sekä alaiset että esimiehet kertoivat miettivänsä etukäteen, miten sanansa asettelisivat. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että heidän

**palautteenantotaitonsa** olivat puutteelliset. Sekä esimiehet että alaiset olivat huolissaan siitä, etteivät he osaisi antaa kielteistä palautetta rakentavasti ja että palautteesta saattaisi syntyä väärinkäsityksiä.

Haastateltavat kokivat, että eri ihmisille palaute täytyi muotoilla eri tavalla. He kertoivat oppineensa kokemuksen myötä huomaamaan, millä tavalla palaute piti kullekin ihmiselle antaa. Esimiehet kertoivat, että joillekin alaisille palaute piti sanoa pehmeämmin, jotta seurauksena ei olisi loukkaantumista ja poissaoloja. Osa toi esiin, että avoimella ja hyvän **itsetunnon** omaavalle ihmiselle pystyi palautetta antamaan melko suoraankin. Huonon itsetunnon omaavalle henkilölle palaute piti sen sijaan muotoilla huolellisesti ja liittää tiukasti asiaan. Myös herkälle ihmiselle palaute yritettiin antaa varovaisesti. Kokemuksesta huolimatta palautteen antaminen koettiin vaikeana ja väärinkäsityksiä oli ollut.

Jotkut haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että heidän oma **luonteensa** tai kasvatuksensa vaikutti ensisijaisesti siihen, kuinka paljon ja kuinka suoraan he antoivat palautetta. Muutamat sanoivat antavansa palautetta aina melko suoraan ja kaunistelematta. Seurauksena oli kuitenkin usein ollut palautteen vastaanottajan loukkaantuminen. Toiset puolestaan kertoivat, etteivät he koskaan antaneet kenellekään kovin suoraa palautetta, johtuen heidän omasta luonteestaan. Sitä ei kuitenkaan koettu hyvänä ominaisuutena.

Kyllä mä painiskelen sen kanssa, miten saisin joillekin alaisille sanottua, että jossain asioissa olisi petraamista. -- En kovin suoraan sano, käytän lievempiä ilmaisuja. Riippuu henkilöstä. Alaisissa on sellaisia, että jos sanon suoraan, tulee mökötystä. Joillekin pitää sanoa mutkan kautta. (E16)

Mun täytyy myöntää, että mä harkitsen kyllä tarkkaan ennen kuin annan negatiivista palautetta. Mä niinku pikku hiljaa rakennan sitä. Yritän saada sen niin, ettei se henkilö nousis takajaloilleen ja puolustuskannalle. (E19)

### 4.3.3 Palaute ja vuorovaikutus esimies–alais -suhteessa

Tutkimuksessa selvitettiin alaisten tai esimiesten näkemyksiä suhteestaan omaan esimieheensä. Haastateltavilta kysyttiin myös millainen oli heidän mielestään ”hyvä esimies”. Suurin osa haastatelluista oli tyytyväisiä esimies–alais -suhteeseensa. Tyytyväisyys esimiehesuhteeseen ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että alainen kokisi saavansa tarpeeksi palautetta. Esimies–alais -suhteen laatu näytti osaltaan selittävän esimiesten ja alaisten välistä palautetta. Haastateltavien vastauksista hahmottui kolme erityyppistä esimies–alais -suhdetta. Ne ovat: *läheinen esimies–alais -suhde*, *ystävyyssuhde* ja *etäinen esimies–alais -suhde*. Palautteenanto oli erilaista näissä kolmessa eri suhdetyypissä.

#### **Läheinen esimies–alais -suhde**

Läheinen esimies–alais -suhde, jossa voidaan keskustella myös muista kuin työasioista koettiin parhaana palautteen sujuvuuden kannalta. Läheisessä esimies–alais -suhteessa palautteenanto koettiin avoimemmaksi kuin muissa suhdetyypeissä. Tällaista suhdetta luonnehti välitön vuorovaikutus. Esimiehesuhteitaan läheiseksi kuvanneet haastateltavat kertoivat keskustelevansa esimiehensä kanssa melko usein. Puheenaiheina olivat myös työn ulkopuoliset asiat, ei kuitenkaan välttämättä kovin intiimit asiat. Tyypillistä tällaiselle suhteelle oli, että alainen koki läheisyydestä huolimatta esimiehensä ‘esimiehenä’ eikä ystävänä. Esimiehellä koettiin olevan tiettyä johtajuutta, mutta hän ei ollut autoritaarinen, vaan hänen kanssaan keskusteltiin myös epämuodollisissa tilanteissa. Tyypillistä oli jutella esimiehen kanssa kahvi- tai lounastauolla. Esimiestä ei kuitenkaan tavattu vapaa-ajalla.

Tähän luokkaan kuuluvissa esimies–alais -pareissa oli kuitenkin aste-eroja suhteen tuttavallisuudessa. Toiset kokivat esimiehen melko tasavertaisena kollegana ja toiset enemmän esimiehenä. Myös esimiehen kiireellisyys saattoi vaikuttaa suhteen tiiviyyteen. Kaikkia tähän luokkaan kuuluvia suhteita luonnehti kuitenkin läheisyys, vuorovaikutuksen epämuodollisuus ja luottamus. Tällaisessa läheisessä suhteessa

alaiset olivat tyytyväisiä esimieheltään saamaansa palautteeseen ja pääsääntöisesti kokivat saavansa palautetta tarpeeksi. Poikkeuksena oli alainen, jolla oli läheinen suhde esimieheen, mutta esimies ei tuntenut hyvin hänen työtehtäviään. Tästä johtuen alainen ei voinut saada kovin konkreettista ja yksityiskohtaista palautetta.

Haastateltavat, joilla oli läheinen suhde esimieheensä, eivät kuitenkaan antaneet omalle esimiehelleen mielestään tarpeeksi palautetta. Myönteistä palautetta esimiehelleen sanoi antavansa neljäsosa tähän luokkaan kuuluvista. Kielteistä palautetta annettiin myös harvoin. Sitä ei ainakaan haluttu ilmaista suoraan. Yksi haastateltava kertoi, että hänen esimiehensä oli hyvin avoin palautteelle ja pyysikin palautetta usein. Tästä huolimatta haastateltava sanoi, että vaikka hän välillä antoi esimiehellensä melko suoraa palautetta, sitä voisi antaa vieläkin enemmän. Myös muut tähän luokkaan kuuluvat haastateltavat kokivat, että esimiehelle olisi voinut antaa kielteistä palautetta. Kostonpelkoa ei koettu. Siitä huolimatta palaute jäi joskus antamatta.

### **Ystävyyssuhde esimieheen**

Osa haastateltavista luonnehti esimies–alais -suhdettaan ystävyydeksi. Tyypillistä tällaiselle suhteelle oli se, että esimies ja alainen olivat tunteneet toisensa jo vuosia ja työskennelleet mahdollisesti aikaisemmin kollegoina. Esimies koettiin enemmän ystävänä kuin esimiehenä. Vuorovaikutus tällaisessa esimies–alais -suhteessa oli välitöntä ja sujuvaa. Esimiehen kanssa voitiin puhua päivittäin lähes mistä tahansa aiheesta, aina perhetilanteista työasioihin. Esimieheensä ystävyyssuhteessa olevat alaiset kokivat asemansa hyväksi ja olivat tyytyväisiä suhteeseensa. He eivät kuitenkaan kokeneet saavansa tarpeeksi palautetta. Yksi haastateltava kertoi, että hyvin läheinen suhde esimiehen kanssa vaikeutti kielteisen palautteen antoa. Hän tiesi esimiehen olevan herkkä kritiikille eikä hän sen vuoksi aina sanonut suoraan, mitä ajatteli esimiehensä toimista. Toinen haastateltava sen sijaan oli sitä mieltä, ettei ystävyyssuhde vaikeuttanut kielteisen palautteen antamista esimiehelle. Hän sanoi antavansa palautetta välillä melko suoraankin. Esimiehensä kanssa ystävystyneet antoivat myönteistä palautetta satunnaisesti. He sanoivat kuitenkin, että myönteistä palautetta olisi voinut antaa esimiehelle enemmänkin.

### **Etäinen esimies–alais -suhde**

Ystävyyssuhde koettiin kuitenkin ehdottomasti parempana kuin autoritaarinen ja etäinen esimies–alais -suhde, jossa vuorovaikutus oli vähäistä, lähestyttävyyttä vaikeaa ja puheenaiheet tiukasti työasioihin sidottua. Lähes kaikki haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että esimiehen kanssa oli mahdollisuus keskustella myös epämuodollisesti, esimerkiksi kahvitauolla. Etäisessä esimies–alais -suhteessa vuorovaikutus ja palautteenanto oli pääsääntöisesti vähäistä. Myönteistä palautetta ei etäiselle esimiehelle annettu. Kielteistäkin palautetta annettiin niukasti, jos ollenkaan. Kielteisen palautteen antamista harkittiin pitkään ja palautteet saattoivat kumuloitua. Joskus esimiehelle tarkoitettu kielteinen palaute jätettiin kokonaan sanomatta tai sen antamista lykättiin niin kauan kuin se oli mahdollista. Esimiehen puheille mentiin vasta kun tilanne oli ‘räjähdyspisteessä’. Palautetta ei siis aina annettu silloin, kun se olisi ollut ajankohtaista ja relevanttia. Palautteenannon kynnystä nosti etäisessä esimies–alais -suhteessa myös se, että vuorovaikutus oli usein sidottu esimiehen työhuoneeseen. Jos alainen halusi keskustella esimiehensä kanssa tai antaa tälle palautetta, hänen oli mentävä esimiehen puheille tämän työhuoneeseen. Haastateltavat olisivatkin kaivanneet enemmän epämuodollisia kohtaamisia (esim. lounaalla) esimiehensä kanssa, jolloin palautteen antaminen olisi ollut luontevampaa.

-- Koskaan ei tapaa häntä [esimiestä] lounaalla. Koskaan ei pääse keskustelemaan hänen kanssaan, muuta kuin menemällä työajalla työasioissa hänen huoneeseensa. Semmoinen vapaamuotoisempi, ihmiselle tärkeä keskustelumuoto jää kokematta. Ja se aiheuttaa vieraantumista. (A1)

Miksi palautteen antaminen esimiehelle tämän työhuoneessa tuntui vaikealta? Syitä kerrottiin useita. Yksi syy oli se, että vartavasten esimiehen puheille meneminen tuntui turhan ‘juhlalliselta’. Alaiset kertoivatkin, että olivat joskus jättäneet palautteen sanomatta, koska eivät halunneet häiritä kiireistä esimiestä. Toinen syy palautteen sanomatta jättämiseen oli se, että alaiset kokivat asiansa turhan vähäpätöiseksi. Jotkut myös pelkäsivät, että esimies loukkaantuisi tai suuttuisi. Muutama myös epäili, ettei palautteen antaminen toisi asiaan kuitenkaan muutosta.

Etäisessä esimies–alais -suhteessa osa alaisista koki, etteivät he saaneet esimieheltään juurikaan palautetta, ja osa taas koki saavansa lähinnä kielteistä palautetta. Kielteinen palaute saattoi haastateltavien mukaan etäiseltä esimieheltä tulla melko suoraankin.

Etäinen suhde esimieheen, en ole päässyt läheiseen kanssakäymiseen. Harkitsen [kielteisen palautteen antamista] pitkään. (A1)

Kun on kauan työskennellyt saman esimiehen kanssa, rohkeus [antaa palautetta] kasvaa. (A10)

Kyllä mä mietin kaksi kertaa sanonko ja miten sanani asettelen, jos suoraa palautetta annan. Hänelle [omalle esimiehelle] ei ole helppo antaa, on hyvin 'johtajan pallilla'. Hänessä on jotain pelottavaa...En tiedä miten käyttäytyy, jos sanon...pelkää että ottaa nokkiinsa pitkäksi aikaa. (E16)

Yksi poikkeus kuitenkin oli. Eräs haastateltava kertoi, että vaikka hänellä oli etäinen suhde esimieheensä, heidän välisensä palautteenanto oli säännöllistä. Tämä johtui haastateltavan mukaan siitä, että hän työskenteli esimiehensä 'oikeana kätenä' ja he joutuivat jatkuvasti tekemään töitä yhdessä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen oli työn sujumisen ehdoton edellytys. Kyseinen haastateltava sanoi, että esimies oli ajan myötä oppinut vastaanottamaan myös kritiikkiä, koska oli huomannut, että suuttuminen vaikeutti työn tekoa liiaksi.

Myös esimies–alais -suhteen kesto, saattaa selittää palautteenantoa. Muutama haastateltava kertoi, että kun heidän työsuhteensa uuden esimiehen kanssa oli vasta alkanut, kynnys antaa kielteistä palautetta oli korkeampi. Ajan myötä, kun esimies ja alainen tunsivat toisensa paremmin, palautteenanto helpottui. Yksi alainen kuitenkin kertoi, että uuden esimiehen kanssa palaute ja vuorovaikutus sujui alusta lähtien mutkattomammin kuin edellisen esimiehen kanssa. Suhteen kesto ei siis selittäne kaikkea. Esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadulla näyttäisi tulosten valossa olevan siis enemmän merkitystä palautteen antamisessa.

## Hyvä esimies

Hyvä esimies on alaisten mielestä lähestyttävä, mutta omaa kuitenkin tiettyä johtajuutta ja auktoriteettia. Alaisten mielestä hyvä esimies kannustaa ja innostaa kehittämään omaa ammattitaitoa ja työtä sekä koko yksikön, osaston tai organisaation toimintaa. Hyvä esimies keskustelee alaisten kanssa paitsi työasioista myös muista päivittäisistä asioista. Hyvä esimies myös näkyy. Hän ei sulkeudu huoneeseensa vaan hänen kanssaan voi joskus jutella myös kahvitauolla, lounaalla tai käytävällä. Esimiehen toivottiin myös tarttuvan ongelmiin nopeasti. Haluttiin, että esimies pyrki ratkaisemaan ongelmat niiden ilmaannuttua yhdessä alaisten kanssa keskustelemalla. Ongelmien ei saanut antaa paisua.

Edellinen esimies suhtautui nyrpeästi kaikkeen uuteen ja muutokseen, jos meni ehdottamaan. Nykyinen esimies kannustaa kaikkeen uuteen, on innostava ja ilahtuu, kun syntyy jotain uutta, joka on parempi kuin entinen. (A8)

Edellisessä työpaikassa esimies teki säännöllisesti kerran viikossa kierroksen kaikissa yksiköissä, jotka hänen vastuullaan oli ja kysyi, että mikä on päivän ongelma, että mihin on nyt aivot varattu. Että mikä on se ongelma mitä mietit. Ja siinä sitten juteltiin vähän aikaa. Se oli ihan tämmöinen täsmäkysymys, ei välttämättä palautetta, vaan kysyy mitä sä teet nyt? Sitä vois harrastaa täälläkin enemmän. Se oli hyvän johtajan merkki, että johtaja näkyi ja samalla sai kerrottua jotain itse, mitä hänellä oli ilmoitettavaa. Täällä sitä ei ole, vaikka me ollaan tossa saman käytävän varrella. -- Koskaan ei tapaa häntä [esimiestä] lounaalla, koskaan ei pääse keskustelemaan hänen kanssaan, muuta kuin menemällä työajalla työasioissa hänen huoneeseensa. Semmoinen vapaamuotoisempi, ihmiselle tärkeä keskustelumuoto jää kokematta. Ja se aiheuttaa vieraantumista. (A1)

Koettiin, että esimiehen pitäisi olla ulospäinsuuntautunut ja nimenomaan henkilöjohtaja. Toisaalta osa oli sitä mieltä, että esimiehen piti olla myös asiajohtaja ja pystyä edes jonkun verran keskustelemaan myös itse asiasta, substanssista. Esimiehen pitää olla myös oikeudenmukainen ja arvostaa työntekijän ammattitaitoa. Hyvä esimies osaa antaa sekä kielteistä että myönteistä palautetta.

Esimiehen pitäisi olla tunteiden yläpuolella ja pystyä antamaan tarvittaessa myös kielteistä palautetta. Herkkä esimies siirtää vastuun alaisille, ”sopikaa keskenänne”. (A9)

Tietty auktoriteetti pitää olla, mutta ei niin korkea, ettei koskaan tulla työntekijöiden tasolle. Työntekijöiden arvostaminen, asiantuntemuksen arvostaminen ja inhimillisyyden kunnioittaminen. Ei akateemiset ihmiset enää sellaiseen vanhakantaiseen käskemisjohtamiseen suostu. Vastuuntunto pitää saada herätettyä ihmisissä muulla tavalla kun käskemällä. (A10)

Hyvä esimies osaa delegoida työtehtäviä ja pitää kiinni palaverien järjestämisestä. Alaisten mielestä esimiehen piti olla empaattinen ja pystyä näkemään tilanne myös alaisen näkökulmasta. Tarvittaessa esimiehen piti kuitenkin olla jämäkkä ja ottaa vastuu yksikön asioiden ja ongelmien hoidosta. Esimiehen toivottiin myös olevan perillä yksikön asioista ja omaavan kokonaisnäkemyistä siihen, mitä yksikössä tapahtuu ja mihin pitäisi suunnata.

Kaikki johdot pitää käsissä ja delegoida tehtäviä. Entinen [esimies] ei osannut delegoida ja uupui työnsä alle. Nykyinen delegoi taitavasti, käyttää koko kaartia hyväksi. Jokainen meistä on saanut mitä erilaisimpia pikkutehtäviä. Mutta myöskin pitää olla hieman empatiaa mukana. Ei liian tuttavallinen, mutta ei se auktoriteetti siitä vähene. Voi vähän kysellä, että mitä kuuluu, onko lapset hiihtolomalla ym. Enemmän kiinnostusta ihmistä kohtaan. (A8)

Esimiehen pitäisi ottaa vastuu siitä, että hän uskaltaa sanoa, että nyt saat siihen käyttää aikaa ensisijaisesti. Että ei kaikki vaan ole, että se vastuu heitetään helposti sille työntekijälle, että kunhan vaan selviydyt. Sitten jälkeenpäin tuloskeskusteluissa saatetaan sanoa, että sä et siihen saakka ehtinyt saada sitä valmiiksi vaikka alunpitäen puhuttiin. Siinä on tosiaan työtehtäviä vaikka kuinka paljon saattanut tulla sen lisäksi. (A7)

No vaikka nyt ollaan sitä mieltä, ettei tarvii olla asijahtajia, että riittää kun johtaja johtaa ja joku tekee ne työt. Mutta ei se tämmöisessä talossa välttämättä toimi. Että kyllä pitää jossain määrin olla perillä, että pystyis edes vähän keskustelemaan asiasta. -- Edellisessä työpaikassa

aamukahvilla käytiin läpi jokaisen hommat, että miten sujuu, onko ongelmia, mitä tarviis. Ja eteenpäin, että mitä sitten. Se oli ihan päivittäin. Sen ei tietenkään tarvii olla ihan päivittäin, mutta edes joskus. Että esimiehellä pitäis olla semmonen kokonaisnäkemys siitä asiasta, että mihin ollaan matkalla. (A6)

## **5 POHDINTA**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää esimiesten ja alaisten välistä kaksisuuntaista palautetta Säteilyturvakeskuksessa. Tässä luvussa pohditaan tutkimustulosten merkitystä ja antia sekä kohdeorganisaatiolle että puheviestinnän tieteenalalle. Ensimmäisessä alaluvussa tutkimustuloksia tarkastellaan tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Seuraavassa alaluvussa pohditaan tutkimuksen antia kohdeorganisaatiolle ja esitellään kehitysehdotuksia organisaation palautesysteemin parantamiseksi. Kolmannessa alaluvussa kootaan tutkimuksen keskeisin anti tieteenalalle ja esitetään jatkotutkimusideoita. Lopuksi arvioidaan tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

### **5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ensiksi, miten esimiehet ja alaiset kokevat kaksisuuntaisen palautteen antamisen ja saamisen työyhteisössään Säteilyturvakeskuksessa. Toiseksi tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia siihen, mitkä ovat hyvän ja motivoivan palautteen tuntomerkit. Kolmanneksi haluttiin ymmärtää niitä palautteen antamisen taustalla olevia tekijöitä ja käsityksiä, joiden varassa palautteen antaja tekee päätöksensä antaa tai olla antamatta palautetta. Ja jos antaa, niin miten hän sen tekee.

#### **5.1.1 Keskeiset tulokset**

Kuten oli odotettavissa, myös tämä tutkimus todensi, että esimiesten ja alaisten välisessä palautteessa on vielä monia puutteita. Tuloksista käy ilmi, että kohdeorganisaatiossa palautetta annetaan ja saadaan liian vähän. Tutkimuksessa vahvistui se, että kielteisen palautteen antaminen koetaan erityisen vaikeaksi ja sen antamista vältellään. Sekä esimiehet että alaiset kokivat kuitenkin arkisen palautteen saamisen ja antamisen tärkeäksi työn sujumuuden ja työmotivaation kannalta. Edellä mainitut tulokset tukevat aikaisempaa tutkimustietoa (ks. esim. Larson 1984; Kohtanen 1993; Ruohotie 1995).

Uutta näkökulmaa esimies–alaisy-palautteeseen toivat sen sijaan tulokset, joiden mukaan myönteinen palaute näyttäisi olevan melko kompleksinen käsite. Myönteistä palautetta ei koettu motivoivana, jos se ei ollut osuvaa, konkreettista ja aitoa. Myönteinen palaute koettiin jopa kielteisenä joissakin tapauksissa. Uutta teoreettista antia toivat myös tulokset, joiden mukaan esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde näyttäisi joltain osin selittävän esimiesten ja alaisten välistä palautetta. Myös puutteelliset palautteenantotaidot ja epäonnistumisen kokemukset palautteenantotilanteissa näyttäisivät selittävän vähäistä palautteenantoa. Uutta oli myös se, että alaisten palautteenantoa näyttivät esimiehiin verrattuna selittävän hieman eri tekijät. Alaisten vastauksissa korostuivat oman palautteen merkityksellisyyden punnitseminen sekä esimiehen koettu läheisyys ja saatavuus. Seuraavassa tuloksia tarkastellaan syvemmin tutkimuskysymysten järjestyksessä.

### **5.1.2 Kaksisuuntaisesta palautteesta**

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää sitä, millaisia näkemyksiä esimiehillä ja alaisilla on heidän välisestään kaksisuuntaisesta palautteesta. Tutkimuskysymyksellä haluttiin saada vastauksia siihen, kuinka paljon ja millaista palautetta esimiehet ja alaiset kokevat saavansa ja antavansa.

#### **Esimies palautteen antajana**

Kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa (ks. esim. Larson 1984; Kohtanen 1993; Ruohotie 1995) tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että alaiset kokevat saavansa liian vähän palautetta esimiehiltänsä. Alaiset kaipasivat erityisesti positiivista palautetta, mutta myös neuvot ja kehitysehdotukset koettiin hyvinä. Esimiesten näkemykset tukivat alaisten vastauksia. Enemmistö esimiehistä koki antavansa liian vähän myönteistä palautetta alaisilleen. Myönteisen palautteen antamista pidettiin kuitenkin tärkeänä ja sitä haluttiin antaa enemmän.

Alaiset kokivat omalta esimieheltä saadun palautteen kaikkein tärkeimmäksi. Vastaavia tuloksia on saatu ennenkin (ks. esim. Larson 1984; Ruohotie 1995). Myös esimiehet pitivät omalta esimieheltään saamaansa palautetta tärkeänä, mutta kokivat

alaisiltaan saamansa päivittäisen palautteen vieläkin tärkeämmäksi. Samansuuntaisia tuloksia on saanut Romano (1993). Hänen tutkimuksessaan kävi ilmi, että esimiehet pitivät alaisten palautetta tärkeänä ja kannustavat alaisiaan tällaisen arkisen palautteen antoon. Toisenlaisia näkemyksiä ovat sen sijaan esittäneet Ashford ja Tsui (1991), joiden tutkimuksen mukaan myös esimiehet arvostavat omalta esimieheltä saatua palautetta enemmän kuin alaisilta saatua palautetta.

Esimiehet kokivat erityisen vaikeana kielteisen palautteen antamisen. He kertoivat joskus jättävänsä palautteen kokonaan antamatta tai antavansa sen vasta, kun asiaan oli pakko puuttua. Tämä on tullut esille lukuisissa tutkimuksissa (ks. esim. Larson 1984, Ruohotie 1995). Esimiehet kuitenkin myönsivät, että aikaisempi tilanteeseen puuttuminen olisi usein paikallaan. Myös alaiset pitivät ongelmista vaikenemista huonona. Ongelmia ei saisi jättää muhimaan, jolloin tilanne saattaa vain pahentua. Ongelmiin tartutaankin usein vasta, kun tilanne on räjähtämispisteessä (Ilgen ym. 1979; Larson 1984).

Haastateltavien mielestä kielteinen palaute pitäisi antaa kahden kesken, rakentavasti, asiallisesti yhdessä keskustellen ja konkreettisesti asiaan liittäen. Palautteesta tuli ilmetä, mitä asiaa palaute koski ja missä olisi parannettavaa. Yleiset negatiiviset kommentit työsuorituksesta, esimerkiksi raportista koettiin hyödyttöminä, jos palautteen antaja ei tarkentanut, mitä kohtaa hän tarkoitti. Myös aikaisempien tutkimusten mukaan yksiselitteinen, konkreettinen ja perusteltu palaute hyväksytään helpommin kuin epäselvästi ilmaistu palaute (ks. esim. Ilgen ym. 1979; Baron 1988; Geddes & Linnehan 1996, 335).

Tutkimassani organisaatioissa useilla haastateltavilla oli kokemuksia hajottavasta kritiikistä joko omalta kohdaltaan tai vierestä seurattuna. Huonosti annettu negatiivinen palaute oli aiheuttanut erimielisyyttä ja välien tulehtumista. Baronin (1988) tutkimuksessa kävi ilmi, että huonosti (ei-rakentavasti) annettu kielteinen palaute tai kritiikki oli pääsyy organisaatioissa ilmeneviin ristiriitoihin. Muut syyt, joilla perinteisesti on selitetty konfliktien syntyä, kuten kilpailu niukoista resursseista sekä palkka- ja palkitsemisjärjestelmistä, jäivät toissijaisiksi. (Baron 1988, 206).

Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että hajottavalla kritiikillä saattaa olla myös kauaskantoisia vaikutuksia. Destruktiivisen kritiikin saaminen vähentää vastaanottajan haluja käsitellä tulevaisuudessa konfliktitilanteita rakentavasti kyseisen henkilön kanssa. Hajottava kritiikki saattaa myös heikentää suoritustasoa, sillä sen on todettu vaikuttavan kielteisesti henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen sekä tunteisiin henkilökohtaisesta tehokkuudesta. (Bandura 1986.) Siihen tapaan, millä kielteistä palautetta annetaan, tulisi siis kiinnittää erityistä huomiota.

### **Alainen palautteen antajana**

Esimiehet ja alaiset olivat yhtä mieltä siitä, että alaisten verbaalinen myönteinen palaute esimiehelle on vähäistä tai olematonta. Esimiehet kertoivatkin aistivansa tyytyväisyyden paremminkin ilmapiiristä. Myönteinen palaute ilmenee siis osittain sanattoman viestinnän kautta. Nähdäkseni alaiset saattavat lähettää sanattomia palautteita tiedostetusti tai tiedostamatta. Suomalaisessa viestintäkulttuurissa on Salo-Leen ja Winter-Tarvaisen (1995, 103) mukaan mahdollista ilmaista omat tunteukset, mielipiteet, anteeksipyyntöt, kiitokset, kehotukset jne. pelkästään sanattoman viestinnän avulla, esimerkiksi katsekontaktilla. Sanattomalla viestinnällä ilmaistaankin usein tunteita sekä asioita, joita on vaikea pukea sanoiksi. Sanattomalla viestinnällä ilmaistaan myös asioita, joita ei ole tapana sanoa viestintäsuhteen piirteiden takia. (Valo & Almonkari 1995, 36.) Alaiset saattavat siis käyttää enemmän nonverbaalista palautetta, koska palautteen antaminen esimiehelle ei ole perinteisesti kuulunut alaisen rooliin.

Myös kielteistä palautetta alaiset antoivat esimiehilleen omasta mielestään harvoin tai ei ollenkaan. Esimiehet kuitenkin kertoivat saavansa toisinaan alaisilta myös kielteistä palautetta, joskin vähän. Kysyttäessä esimiehiltä syitä siihen, mistä he arvelivat alaisten vähäisen palautteenannon johtuvan, osa oli sitä mieltä, ettei alaisilla ehkä ollut mitään valittamista. Suurin osa esimiehistä uskoi, että alaiset kyllä uskaltaisivat tulla heille sanomaan, jos näillä olisi siihen aihetta. Alaisten vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että aihetta kielteisten palautteen antamiseen olisi toisinaan ollut. Alaiset jättivät palautteen usein sanomatta, koska he eivät halunneet

rikkoa harmoniaa, joutua epäsuosioon tai häiritä kiireellistä esimiestä. Se, että esimiehet sanoivat kokevansa alaisilta tulevan palautteen jopa tärkeämpänä kuin omalta esimieheltään saatavan palautteen, ei siis näiden tulosten valossa ole välittynyt alaisille. Ristiriidat esimiesten ja alaisten näkemysten välillä ovat käyneet ilmi ennenkin. Esimerkiksi Baronin (1996, 346–347) tutkimuksen mukaan esimiehillä on positiivisempi kuva alhaalta ylöspäin tulevasta palautteesta kuin alaisilla. Hänen tutkimuksessaan kävi ilmi, että esimiehet uskovat saavansa alaisilta enemmän palautetta kuin alaiset sanovat antavansa. Esimiehet kokevat myös alhaalta ylöspäin suuntautuvan palautteen vaikutukset myönteisempinä kuin alaiset. Tällaiset erot esimiesten ja alaisten näkemyksissä ovat huolestuttavia ja voivat johtaa siihen, että esimiehet luulevat olevansa perillä alaisten tunnelmista, vaikka niin ei todellisuudessa olisikaan.

Tuloskeskustelujen yksi tavoite on se, että esimies ja alainen voivat keskustella rauhassa ja antaa toisilleen avointa palautetta. Tämän tutkimuksen tuloksista käy kuitenkin ilmi, ettei tämä tavoite toteudu vielä kaikkien kohdalla. Erityisesti palaute omalle esimiehelle oli tuloskeskustelussa melko vähäistä ja pinnallista. Tuloskeskustelun ilmapiiriin sekä siinä annettavan palautteen syvällisyyteen ja avoimuuteen vaikuttanevat monet tekijät aina käytettävissä olevasta ajasta keskustelijoiden viestintätaitoihin ja keskinäiseen luottamukseen asti. Nähdäkseni esimies voi omalla viestinnällään ja omalla esimerkillään rohkaista alaista avoimempaan viestintään ja palautteenantoon. Ei liene samantekevää, *miten* esimies sanoo alaiselle, että tällä on nyt tilaisuus antaa hänelle palautetta. Jos esimies pyytää alaiselta palautetta ikään kuin velvollisuudesta, voi se välittyä alaiselle esimiehen sanattoman viestinnän kautta. Esimerkiksi esimiehen äänensävy, ilmeet ja katsekontaktin puuttuminen saattavat paljastaa, ettei hän todellisuudessa halua alaiselta palautetta tai että kritiikin vastaanottaminen on esimiehelle vaikeaa. Tällöin alainen saattaa jättää palautteen antamatta, vaikka esimies olisi sitä pyytänytkin. Burgoonin, Bullerin ja Woodallin (1996, 8) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että silloin kun sanaton ja sanallinen viesti ovat ristiriidassa, aikuinen uskoo yleensä sanatonta viestiä (esim. Mehrabian & Wiener 1967; Argyle, Salter, Nicholson, Williams & Burgess 1970; Argyle, Alkema & Gilmour 1971). Kiire, välinpitämättömyys tai vaivautuneisuus voi paljastua esimiehen viestinnästä paitsi

nonverbaalisen viestinnän välityksellä myös sanavalinnoista ja esittämistavasta. Kysymykset kiusallisista aiheista saatetaan esittää kierrellen ja kaarrellen sen sijaan, että palautetta pyydetäisiin suoraan ja selkeästi. Myös se, rohkaistaanko alaista palautteenantoon ajan kanssa vai kysytäänkö palautetta kiireiseen sävyyn, vaikuttavat alaisen tekemiin tulkintoihin esimiehen tarkoituseristä.

Yksi haastateltava kertoi esimiehen sanoneen, että hänelle voi antaa suoraa palautetta. Alainen koki kuitenkin, ettei asia todellisuudessa ollut niin, vaan että esimies oli hyvin herkkä ja puolustautui heti, jos hänelle antoi kielteistä palautetta. Myös esimiehet pelkäsivät alaisten reaktioita kielteiseen palautteeseen. Esimiesten ja alaisten olisi siis tärkeää opetella myös *vastaanottamaan* palautetta. Kuulemmekin usein sen, mitä haluamme kuulla tai mitä pelkäämme kuulevamme (Huhtinen 2001, 21). Jos esimiehellä on esimerkiksi heikko itsetunto tai vahva ennakoasenne alaista tai tämän esittämää asiaa kohtaan, hän ei kuuntele avoimesti eikä malta tehdä selventäviä kysymyksiä. Esimies saattaa puolustautua tai alkaa väittää vastaan. Tilanne voi jumiutua, ja seuraavalla kerralla alainen ei ehkä sanokaan mielessään olevaa kehitysehdotusta.

### **5.1.3 Motivoivan palautteen tuntomerkit**

Toisen tutkimuskysymyksen tehtävänä oli selvittää millaista on motivoiva palaute esimiesten ja alaisten mielestä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että useimmat pitävät myönteistä palautetta tärkeänä työmotivaation kannalta, mutta eivät silti anna sitä itse tarpeeksi. Haastateltavien mielestä motivoivaa palautetta oli suullisesti annettu myönteinen palaute sekä kannustavasti esitetyt neuvot ja kehitysehdotukset. Mikä tahansa myönteinen palaute ei kuitenkaan ollut haastateltavien mielestä motivoivaa, vaan sille asetettiin omat kriteerinsä.

Esimiehen ja alaisen välistä myönteistä palautetta ei ole aiemmissa tutkimuksissa käsitelty kovinkaan kompleksisena käsitteenä. Muun muassa Geddes ja Linnehan (1996, 331–338) määrittelivät myönteisen palautteen kaksikulotteiseksi käsitteeksi, kun taas kielteinen palaute oli heidän mukaansa monimutkaisempi, neljä-dimensionaalinen käsite. Useissa tutkimuksissa on käynyt kuitenkin ilmi, että alaiset

kokevat saavansa liian vähän erityisesti myönteistä palautetta (Ruohotie 1995). Jos myönteinen palaute on helpompaa antaa kuin kielteinen, niin miksi sitten nimenomaan myönteisessä palautteessa on todettu puutteita? Tätä (myönteisen palautteen vähyyttä) on selitetty sillä, että keskitasoa huonompi suoritus on *näkyvämpi* kuin keskitasoa parempi suoritus. Näin ollen heikot suoritukset havaitaan helpommin. Toinen selitys on esimiesten tulosvastuu. Huonoihin suorituksiin puututaan helpommin. (Larson 1984.) Onko siis niin, että esimiehet eivät näe yhteyttä myönteisen palautteenannon ja yrityksen tuottavuuden välillä? Eivätkö esimiehet lukuisista empiirisistä todisteista huolimatta pidä myönteisen palautteen antamista merkittävänä motivointikeinona?

Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että myönteinen palaute voidaan kokea kielteisenä ja kielteinen palaute myönteisenä (ks. esim. Valo 1995). Tämäkin tutkimus vahvistaa sen, että taitavasti annettu kielteinen palaute (kehitysehdotus tai neuvo) voidaan kokea myönteisenä ja jopa motivoivana. Tässä tutkimuksessa esimieheltä tullut myönteinen palaute koettiin joskus kielteisenä. Syyt myönteisen palautteen torjumiseen poikkesivat kuitenkin aiemmista tutkimuksista. Aiempien tutkimusten mukaan mm. masentuneet ja huonon itsetunnon omaavat ihmiset saattavat torjua myönteisen palautteen (ks. esim. Ilgen ym. 1979; Giesler ym. 1999). Tässä käsillä olevassa tutkimuksessa myönteisen palautteen torjuminen näytti saavan kuitenkin muita selityksiä kuin masentuneisuuden ja huonon itsetunnon. Motivoiva palaute oli alaisten mielestä aitoa, osuvaa ja konkreettista. Mistä tahansa suorituksesta annettua palautetta ei pidetty motivoivana, vaan palautteen piti tulla saajalle merkityksellisestä työstä. Sattumanvaraisesti, saajan mielestä vähäpätöisestä asiasta annettu myönteinen palaute saatettiin kokea huvittavana, kiusallisena tai jopa kielteisenä, etenkin jos joku merkittävämpi saavutus oli jätetty kokonaan huomioimatta.

Palautteen antaminen kuuluu esimiehen rooliin. Larsonin (1984, 54) mukaan yksi syy siihen, miksi esimiehet ylipäänsä antavat palautetta alaisille, johtuu siitä, että se kuuluu heidän työtehtäviinsä. Alaisten kokemukset sattumanvaraisesti tulleesta palautteesta saattavat selittyä sillä, että esimiehet kokevat palautteenannon velvollisuudekseen. Säännöllinen palautteen antaminen alaisille on hyvän esimiehen tuntomerkki. Näin ollen palautteenannon tärkeyttä korostettaessa on ehkä menty

toiseen ääripäähän: myönteistä palautetta annetaan palautteen antamisen takia eikä sen takia, että esimiehellä olisi todellisuudessa jotain sanottavaa. Esimies saattaa huomata kiireidensä keskellä, että on laiminlyönyt alaisensa viime aikoina ja päättää korjata asian antamalla alaiselle palautetta. Tällöin palaute saatetaan antaa mistä tahansa asiasta, joilloin se ei vastaanottajasta tunnu aidolta ja osuvalta.

Myös sanaton viestintä saattaa vaikuttaa myönteisen palautteen tulkintaan. Jos alainen kokee, että esimies antaa kiitoksen tai kehuja ikään kuin ilman tunnetta, ei positiivinen palaute tunnu aidolta. Sanaton viestintä saattaa välittää myös muita esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen liittyviä tunteita, kuten arvostamista, sääliä tai inhoa. Myös ne yksilölliset tunteet, joita palautteenantaja (esimerkiksi esimies) liittyy yleensä arviointi -ja vuorovaikutustilanteisiin (esim. ylemmyyden tai alemmuuden -tunne, mielihyvä tai pelko) saattavat välittyä palautteen saajalle nonverbaalisen viestinnän kautta. Palautteen saajan havaitsemat sanattomat viestit vaikuttavat sanallisen palautteen tulkintaan.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on korostettu, että kielteinen palaute hyväksytään vain luotettavasta lähteestä (Ks. esim. Ilgen ym. 1979; Ruohotie 1995). Myönteinen palaute hyväksytään sen sijaan esimerkiksi Halperin ym. (1976) tutkimuksen mukaan helpommin mistä tahansa lähteestä. Eriäviä näkemyksiä ovat esittäneet Stone ym. (1984), joiden tutkimustulokset viittaavat siihen, että sekä myönteinen että kielteinen palaute arvioidaan osuvammaksi silloin, kun se tulee asiantuntijalta. Lähteen luotettavuus saattaakin osaltaan selittää saamiani tuloksia. Ilgenin ym. (1979, 367) mukaan palautteenantajan tulisi luoda luottamuksellinen suhde palautteen saajan joko interpersonaalisella tasolla tai asiantuntemuksen kautta. Myönteisen palautteen torjumista selittävä tekijä saattaa siis löytyä alaisen luottamuksesta esimiehen asiantuntemukseen. Jos alainen kokee, ettei esimies ole perillä hänen työtehtävistään, saattavat kehuja tuntua laimeammilta kuin jos ne olisi sanonut joku saman alan asiantuntija. Tämä saattaa tulla korostetusti esiin tutkimassani organisaatiossa, jossa suuri osa työntekijöistä oli tutkijoita ja erikoisasiantuntijoita. Haastatteluissa tuotiinkin vahvasti esiin sitä, että esimies ei ollut aina perillä alaisen tehtävistä.

Myös etäinen esimies–alais -suhde saattaa osaltaan selittää sitä, miksi alaiset eivät aina hyväksyneet saamaansa myönteistä palautetta. Läheistä esimies–alais -suhdetta kuvastaa luottamus. Etäisessä suhteessa interpersonaalinen luottamus on yleensä vähäisempää. (Richmond & McCroskey 2000.) Saattaa siis olla, että erityisesti etäisessä esimies–alais -suhteessa olevat alaiset eivät hyväksy esimiehensä kehuja suoralta kädeltä, koska eivät luota esimiehensä tarkoitukseen.

Muutama haastateltava toi myös esiin, että yksittäinen kehu ei ollut niin merkittävää kuin se kokonaisvaltainen tunne siitä, että oli arvostettu ja pidetty työyhteisön jäsen. Esimieheltä tulleet yksittäiset myönteiset palautteen eivät siis välttämättä ole motivoivia, jos kokonaistunne omasta arvostuksesta tai esimies–alais -suhteesta on kielteinen. Asiantuntijalle annettavan palautteen tulisikin olla luonteeltaan erilaista kuin tavallinen ohjaava palaute. Ruohotien (1995, 47) mukaan korkeisiin suorituksiin yltäville työntekijöille tulisi antaa palautetta, joka korostaa pätevyyttä ja henkilökohtaista vastuuta.

Motivoiva myönteinen palaute oli haastateltavien mielestä myös oikea-aikaista. Kiitokset ja kehut olisi pitänyt antaa silloin, kun asia oli ajankohtainen. Alaiset halusivat kuulla myönteisen palautteen luonteissa yhteyksissä silloin, kun asiasta (esim. jostakin projektista) keskusteltiin muutenkin. Jos esimiehen ja alaisen välinen kommunikointi on vähäistä, syntyy luontevia tilanteita melko vähän. Tällöin esimiehen on ehkä vaikeaa antaa alaiselle myönteistä palautetta. Sama pätee myös toisinpäin. Alaiset kertoivat, että esimiehelle oli vaikeaa antaa palautetta, koska ei ollut luontevia tilaisuuksia keskustella ja ottaa asioita esiin. Alaisista tuntui vaikealta mennä vartavasten esimiehen työhuoneeseen antamaan tälle palautetta.

Ero aiempiin tutkimuksiin saattaa selittyä osaksi myös sillä, että aikaisempi tutkimus aiheesta on ollut pääsääntöisesti pohjoisamerikkalaista. Suomalaista tutkimusta eksplisiittisesti myönteisen palautteen erityispiirteistä ei tiettävästi ole tehty. Näyttäisi siltä, että suomalaisille myönteisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat haastavampia kuin amerikkalaisille. Carbaugh'n (1995) johtopäätösten mukaan suomalaiselle viestintäkulttuurille on tyypillistä, että itsestänselvyksiä ei sanota ja jos suunsa avaa, on sanottava jotakin merkityksellistä. Suulliselle viestinnälle

asetetaan siis useita vaatimuksia. Kohteliaisuuksien vaihtaminen ja jutustelu niistä näistä (small talk) on tyypillisempää amerikkalaisessa kuin suomalaisessa viestintäkulttuurissa. (Carbaugh 1995, 53–60.)

Carbaugh'n (1995, 56) mukaan suomalaiset käyttävät myös superlatiiveja melko säästeliäästi. Haastateltavat toivatkin esiin, että ylisanojen käyttö ja ylenpalttinen kehuminen saattoi tuntua teennäiseltä ja sotia vastaan suomalaisten taipumusta vaatimattomuuteen. Vaikka motivoivalle myönteiselle palautteelle asetettiin useita vaatimuksia, lähes kaikki haastateltavat kaipasivat lisää myönteistä palautetta. Kenties kovien kriteerien asettaminen on myös tietynlaista suomalaista vaatimattomuutta. Haastateltavat eivät ehkä halunneet vaikuttaa siltä, että janoaisivat kehuja mistä tahansa asiasta.

#### **5.1.4 Palautteenantoa selittäviä tekijöitä**

Useissa tutkimuksissa on todettu, että työyhteisössä palautetta annetaan liian vähän. Tutkimuksissa on myös käynyt ilmi, että erityisesti kielteisen palautteen antamista vältellään. (Ruohotie 1995.) Vähemmän sen sijaan on tutkittu sitä, miksi palautetta annetaan niin vähän. Esimiesten palautteenantoa edeltäviä ja selittäviä tekijöitä ovat tutkineet Larson (1984) sekä Kim ja Miller (1990). Viestintätieteiden alalla tehtyä tutkimusta alaisten palautteenantoa selittävistä tekijöistä ei siis juuri ollut löydettävissä. Omassa tutkimuksessani kävi ilmi, että esimiesten ja alaisten palautteenantoa näyttävät selittävän useat taustalla vaikuttavat tekijät, kuten käsitykset omista palautteenantotaidoista, uskomukset palautteenannon seurauksista sekä esimiehen ja alaisen välinen suhde.

Useat tekijät näyttävät olevan yhteydessä siihen, kuinka herkästi ja millä tavalla palautetta annetaan. Aiemmissa tutkimuksissa syitä siihen, milloin esimies antaa alaiselle palautetta, on selitetty muun muassa suorituksen näkyvyydellä sekä esimiehen muistikuvilla alaisen aiempien suoritusten hyvydestä tai huonoudesta. Huonojen suoritusten muistaminen vaikuttaa esimiehen attribuutioihin, eli käsityksiin huono suorituksen syistä, ja lisää todennäköisyyttä antaa jatkossakin alaiselle kielteistä palautetta. (Ks. Larson 1984.) Kim ja Miller (1990, 21) sen sijaan ovat

kritisoineet attribuutioteoriaa. Heidän mukaansa esimiehen palautteenantoon vaikuttaa ensisijaisesti se, mitä esimies haluaa saavuttaa palautteella. Esimiehen tavoitteena voi olla joko alaisen motivoiminen tai ohjaaminen. Nämä tavoitteet ohjaavat Kimin ja Millerin mukaan esimiehen palautekäyttämistä.

Tutkimassani organisaatiossa suurin osa esimiehistä piti palautteen antamista tärkeänä motivoinnin ja ohjaamisen kannalta. Siitä huolimatta he jättivät palautteen usein antamatta. Saamistani tuloksista voi päätellä, että esimiehen tavoitteet eivät ehkä aina selitäkään palautteenantamista kaikissa tilanteissa. Saattaa olla, että esimerkiksi pelko kielteisen palautteen seurauksista vaikuttaa esimiehen palautteenantoon vahvemmin kuin hänen tavoitteensa. Tutkimassani organisaatiossa kielteisen palautteen antamista vältettiin, ja se koettiin erityisen vaikeana. Sekä esimiehet että alaiset pelkäsivät, että kielteinen palaute aiheuttaa vastaanottajassa kielteisiä tunnereaktioita, kuten loukkaantumista, masentumista ja suuttumista. Tämä on käynyt ilmi aikaisemmissakin tutkimuksissa (Ruohotie 1995, 47). Arvio palautteen vastaanottajan luonteesta ja itsetunnosta näytti myös selittävän palautteenantoa. Jos esimies arveli, että alaisella oli heikko itsetunto, tälle pyrittiin antamaan kielteinen palaute mahdollisimman pehmeästi. Itsevarmemmalle oli esimiesten mielestä helpompi antaa palautetta. Myös alaiset kertoivat, että hyvin herkälle tai sulkeutuneelle esimiehelle ei mielellään annettu kielteistä palautetta.

Alaisten kielteisen palautteen antamista jarrutti myös ajatus siitä, että asia oli liian vähäpätöinen. Lähes kaikki alaiset kertoivat pohtivansa mielessään olevan palautteensa merkityksellisyyttä. He sanoivat jättävänsä kielteisen palautteen usein antamatta, koska eivät halunneet häiritä kiireistä esimiestä. Esimiehet eivät kyseenalaistaneet palautteensa merkityksellisyyttä puhuessaan palautteenannosta omille alaisilleen. Sen sijaan pohtiessaan palautteenantoaan omalle esimiehelleen, palautteen vähäpätöisyys tuli esiin. Alaiset eivät juuri antaneet myöskään myönteistä palautetta esimiehilleen. Haastateltavat eivät osanneet sanoa, mistä se johtui. Osa arveli syiksi omaa luonnettaan tai suomalaisia tapoja.

Miksei myönteistä palautetta anneta omalle esimiehelle? Eikö se olisi hyvä keino päästä esimiehen suosioon? Vaikeus antaa kannustavaa palautetta omalle esimiehelle

saattaa olla yhteydessä paitsi työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, myös alaisen asemaan liittyviin rooliodotuksiin. Esimiehen kehuminen ei kuulu alaisen rooliin. Esimies–alais -suhdetta voisi verrata isä–poika -suhteeseen, jossa isä, jolla on valtaa poikaansa, on se joka rankaisee tai palkitsee, eikä päinvastoin. Esimies–alais -suhdetta voidaan myös verrata opettaja–oppilas -suhteeseen. Oppilaan ei kuulu kommentoida opettajan työtä, ei positiivisesti eikä negatiivisesti. Esimies ja alainen eivät siis ole tasavertaisessa asemassa. Esimiehellä on valtaa alaiseen nähden, ja tämä vaikuttanee osalta siihen, kuinka herkästi alainen antaa esimiehelleen palautetta. Aiemmissa tutkimuksissa onkin käynyt ilmi, että korkea-arvoisesta ja asiantuntevasta lähteestä tullutta palautetta arvostetaan enemmän (ks. esim. Ruohotie 1995). Ehkäpä ajatus siitä, ettei alaisen palaute ole esimiehelle merkittävää, vaikuttaa paitsi esimiesten asenteissa, myös työntekijöiden ajatuksissa. Alainen saattaa myös pelätä, että esimiehen mielistelemineen johtaisi epäsuosioon muiden työtovereiden silmissä.

Esimiesten myönteistä palautteenantoa näyttävän arvio alaisen palautteen tarpeesta. Esimiesten mukaan toiset alaiset tarvitsivat enemmän kannustusta kuin toiset. Esimiehet kertoivat oppivansa ajan myötä huomaamaan, kuinka paljon ja minkälaista palautetta kukin alainen tarvitsi. Erityisen tärkeää myönteinen palaute oli esimiesten mielestä nuorille ja epävarmoille työntekijöille. Myös alaisen työn luonne saattaa selittää myönteisen esimiehen palautteen vähyyttä. Esimiehet kokivat vaikeaksi palautteenannon alaiselle, jonka työ oli hyvin rutiininomaista. Hyvin itsenäisesti työtä tekevien ei myöskään katsottu tarvitsevan niin paljon palautetta. Myös Larsonin (1984, 58) tutkimuksessa kävi ilmi, että hyvätasoisille työntekijöille ei anneta niin paljon palautetta.

Kokemukset edellisistä palautteenantotilanteista vuorovaikutuksen sujumisen näkökulmasta näyttävät selittävän myöhempää suhtautumista palautteenantoon. Palautteen antajan kokemukset epäonnistuneesta palautteenantotilanteesta saattavat vähentää hänen halukkuuttaan jatkossa antaa palautetta kyseiselle henkilölle. Kokemukset saattavat myös selittää sitä tapaa, jolla palautetta annetaan jatkossa kyseiselle henkilölle. Huono kokemus voi olla esimerkiksi se, että palautteen saaja on puolustautunut ja suuttunut saamastaan palautteesta. Jos palautteenantajalla on sen

sijaan hyviä kokemuksia vuorovaikutuksen sujumisesta palautteenantotilanteissa tietyn ihmisen kanssa, on hänen jatkossakin helpompi antaa tälle palautetta. Nämä tulokset antavat uutta tietoa, koska tiettävästi vastaavaa tutkimusta ei ole tehty.

Sekä esimiehet että alaiset olivat huolissaan siitä, kuinka esittää kielteinen palaute rakentavassa hengessä. Kielteinen palaute esitettiin usein verhotusti tai liian myönteisenä. Viestijäkuva ja luottamus omiin vuorovaikutustaitoihin saattavat siis selittää palautteenantoa. Viestijäkuva on osa minäkuvaa, ja sillä tarkoitetaan niitä käsityksiä, joita yksilöllä on itsestään viestijänä (Takala 1995, 50). Meillä suomalaisilla on melko kielteinen käsitys itsestämme viestijöinä (Ks. esim. Sallinen 1994, 73). Tällaisista kielteisistä käsityksistä saattaa tulla myös itseään toteuttavia ennusteita (Sallinen 1994, 74). Heikon viestijäkuvan on todettu olevan yhteydessä myös viestintäarkuuteen (Sallinen 1994, 78).

Vaikeus antaa kielteistä palautetta saattaa selittyä myös suomalaisella puhekulttuurilla. Carbaugh'n (1995, 55–58) johtopäätösten mukaan suomalaisten viestinnän ominaispiirteisiin kuuluu, että puheessa ei saisi käsitellä konfliktierkkiä teemoja. Puheella onkin tulkittu olevan suomalaisessa kulttuurissa harmoniaa ja konsensusta ylläpitävä tehtävä (Sallinen-Kuparinen 1986). Ehkäpä suoran kielteisen palautteen antaminen sotii puhekulttuurimme kirjoittamattomia sääntöjä vastaan.

### **Esimies–alais -vuorovaikutussuhde ja palaute**

Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde näyttäisi osaltaan selittävän palautteenantoa heidän välillään. Läheinen esimies–alais -suhde koettiin parhaaksi palautteen sujuvuuden kannalta ja etäinen esimies–alais -suhde puolestaan koettiin kaikkein vaikeimmaksi. Etäiselle esimiehelle ei annettu ollenkaan myönteistä palautetta. Kielteistäkin palautetta annettiin hyvin vähän tai ei ollenkaan. Alaiset, joilla oli etäinen suhde esimieheensä, näkivät avoimen vuorovaikutussuhteen ja keskustelutilanteiden puuttumisen keskeisiksi syiksi siihen, miksi he antoivat niin vähän palautetta. Esimiehet eivät selittäneet vähäistä kielteisen palautteenantoa esimies–alais -suhteen laadulla. Sen sijaan myönteistä palautetta selitettiin suhteen

läheisyydellä. Esimiehet kertoivat, että joidenkin alaisten kanssa kontakti syntyi helpommin ja että heille oli mukavampaa antaa myös myönteistä palautetta.

Alaiset toivat esiin, että esimiehen olisi hyvä olla ulospäinsuuntautunut ja kyetä keskustelemaan alaisten kanssa. Myös Richmondin ja McCroskeyn (2000) tutkimuksessa kävi ilmi, että välitöntä esimiestä pidettiin hyvänä. Heidän mukaansa alaiset pitävät läheiseksi koettua esimiestä luotettavampana kuin etäisempää esimiestä. Tästä voidaan päätellä, että läheiseltä esimieheltä palaute hyväksytään paremmin kuin etäiseltä esimieheltä. Leen ja Jablinin (1995, 251) mukaan esimies–alais -suhdetta voidaan arvioida muun muassa seuraavien kriteerien mukaan: luottamuksen määrä, muodollisuuden aste ja luottamuksellisuus. Tässä tutkimuksessa läheistä esimies–alais -suhdetta luonnehti luottamus ja epämuodollinen vuorovaikutus (keskusteltiin myös työn ulkopuolisista asioista vapaamuotoisesti kahvitauolla yms.). Etäisessä esimies–alais -suhteessa luottamus oli heikompaa ja vuorovaikutus muodollisempaa (työasioihin sidottua ja usein esimiehen työhuoneessa tapahtuvaa). Richmondin ja McCroskeyn (2000) tutkimuksessa esimiehen viestimä läheisyys ja välittömyys lisäsivät myös alaisen työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä

Toisaalta läheinen esimies–alais -suhde saattaa johtaa vääristymiin suoritusarvioinneissa (ks. esim. Larson 1984, 51–52; Ruohotie 1999, 79). Larsonin mukaan esimies ei anna pitämilleen alaisille kielteistä palautetta yhtä todennäköisesti kuin ei-pidetyille alaisille, koska hän katsoo mukavien alaisten olevan harvemmin henkilökohtaisesti vastuussa huonoista suorituksistaan. Läheisen suhteen kääntöpuolena saattaa olla sen aiheuttama kateus muissa työntekijöissä. Ruohotien (1999, 78–79) mukaan alaiset yrittävät vaikuttaa esimiehen suoritusarviointeihin käyttämällä mm. miellyttämistaktiikkaa. Alaiset yrittävät miellyttää esimiestä antamalla tälle tunnustusta ja kiitosta tämän suorituksista. Omassa tutkimuksessani alaiset eivät omien sanojensa mukaan antaneet tunnustusta esimiehelleen. Esimiesten vastaukset tukivat tätä. Läheisyys ja tuttavallisuus saattavat kuitenkin Ruohotien mukaan houkutella alaista käyttämään miellyttämistaktiikkaa.

Myös esimiehen ja alaisen sosiaalisten taustojen samankaltaisuus vaikuttaa Ruohotien (1999, 79) mukaan myönteisesti esimiehen tunteenomaisiin reaktioihin

alaista kohtaan. Samankaltaisuutta voivat luoda esimerkiksi ikä, siviilisääty, perheeseen liittyvät tekijät sekä työhön sitoutumisen aste. Omat tutkimustulokseni antoivat viitteitä myös siitä, että esimiehen ja alaisten viestintätäytylien samankaltaisuudella saattaa olla yhteyttä palautteenannon aktiivisuuteen. Haastateltavat kertoivat, että heistä oli helpompaa antaa palautetta samankaltaiselle avoimelle ihmiselle kuin he itse. Itseään sulkeutuneina pitävät haastateltavat eivät sen sijaan nähneet palautteen saajan viestintätäytylin vaikuttavan omaan käytökseensä. Petersonin ja Albrechtin (1996) sairaanhoitajilla tehdyn tutkimuksen esimiehen ja alaisen samankaltaisuus viestintätavoissa ei ollut yhteydessä myönteisiin tuloksiin. Poikkeavat tulokset saattavat selittyä tutkimusympäristöjen erilaisuudella. Sairaala on työyhteisönä melko hierarkkinen ja työn luonne tarkoin menettelytavooin säädeltyä. Sairaalaympäristössä esimies–alais -asetelma lienee erilainen kuin tutkimassani asiantuntijaorganisaatiossa. Saamani tulokset viestintätäytylien samankaltaisuudesta ovat kuitenkin vasta viitteitä antavia ja kaipaavat lisätutkimusta.

Alaiset, joilla oli etäinen suhde esimieheensä, kokivat vaikeana sen, ettei heillä ollut tarpeeksi epämuodollisia keskustelutilaisuuksia esimiehen kanssa, jolloin tälle olisi voinut antaa luontevammin palautetta muun keskustelun ohessa. Alaiset kaipasivat vapaamuotoisempia kontakteja esimiehensä kanssa esimerkiksi ruokalassa. Alaiset jättivät palautteen monesti antamatta, koska heidän olisi pitänyt mennä sen takia häiritsemään esimiestään tämän työhuoneeseen. Palautteen antaminen esimiehen työhuoneessa saattaa tuntua myös tilana puolueelliselta. Pyritäänhän tuloskeskustelutkin usein järjestämään esimiehen työhuoneen sijasta neutraalilla maaperällä. Esimiehen puheille meneminen palautteenannon takia saattaa myös tuntua luonnottomalta ja liian korostetulta. Carbaugh'n (1995, 55–56) johtopäätösten mukaan kirjoittamaton sääntö suomalaisessa viestintäkultuurissa sanoo, että sillä joka puhuu, pitäisi olla jotain painavaa sanottavaa. Alaiset selittivätkin vähäistä palautteenantoaan usein asiansa vähäpätöisyydellä. Esimiehen huoneeseen menoa varten pitäisi olla jotain suurta ja merkityksellistä sanottavaa. Ehkäpä kahvihuoneessa voisi sanoa pikkupalautteitakin.

## 5.2 Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle

Tuloksista kävi ilmi, että myös esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laadulla on merkitystä palautteenannossa. Läheinen ja avoin vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa edesauttoi palautteen antamista ja vastaanottamista. Erityisen tärkeänä ja ratkaisevana palautteen toimivuuden kannalta koettiin mahdollisuus epämuodolliseen keskusteluun oman esimiehen kanssa. Mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa myös muista kuin työasioista koettiin tärkeänä. Vähäinen ja tiukasti työasioihin ja esimiehen työhuoneeseen sidottu vuorovaikutus hankaloitti palautteen antamista ja vastaanottamista. Alaiset pitivät tärkeänä mahdollisuutta keskustella esimiehen kanssa esimerkiksi kahvi- tai lounastauolla. Alaiset toivoivat myös lisää vapaa-ajan tapahtumia, jossa olisi mahdollista irrottautua työrooleista ja päästä esimiehen kanssa lähempään kanssakäymiseen.

Esimiehen kiireellisyys oli yksi keskeinen syy siihen, miksi alaiset eivät antaneet palautetta esimiehilleen. Ennen kaikkea toivottiin lisää keskusteluaikaa esimiehen kanssa. Kaksisuuntaisen palautteen toimivuuden parantamiseksi olisi siis hyvä kiinnittää enemmän huomiota esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Esimiehen toivottiin näkyvän työyhteisössä enemmän. Yksi alainen ehdotti, että esimies voisi tehdä säännöllisesti kerran viikossa kierroksen alaistensa luona ja kysyä ”mikä oli päivän ongelma” ja mihin alaisen ”aivot oli varattu”. Tällöin myös alaisella olisi mahdollisuus kertoa esimiehelle mieleissään olevia asioita. Se, mihin esimiehet käyttävät aikaansa heijastanee myös arvostuksia. Nähdäänkö alaisten kanssa keskusteluun käytetty aika kiireestä huolimatta hyödyllisenä ja arvokkaana? Aamu- tai viikkopalaverien säännöllistä pitämistä pidettiin myös hyödyllisenä. Esimerkiksi viikkopalaverissa jokainen työntekijä voisi lyhyesti kertoa keskeiset työnsä sillä viikolla.

Palautetta ei siis saisi antaa vain palautteen antamisen takia, mistä tahansa asiasta, vaan palautteen pitäisi olla osuvaa. Keskeiseksi syyksi palautteenannon vähyyteen ja palautteen osuvuuden ongelmiin koettiin se, että esimies ei ollut tarpeeksi hyvin perillä alaisen työtehtävistä. Alaiset kaipasivat esimiehiltä enemmän kiinnostusta itseään kohtaan. Esimiehen tulisi palautteen kautta osoittaa aitoa kiinnostusta ja

alaisen ammattitaidon arvostamista. Yksi alainen kertoi olevansa hyvin tyytyväinen saamaansa palautteeseen. Hän kertoi perehdyttäneensä esimiehensä omiin tehtäviinsä. He pitivät myös säännöllisiä palavereja. Koetaan, että vaikka esimies ei voi olla asiantuntija joka asiassa, hänen tulisi kuitenkin olla perillä siitä, mistä alaisen päivät koostuvat. Lisäämällä keskustelua alaisten kanssa esimiehellä on paremmat mahdollisuudet tietää, minkälaisen asioiden kimpussa alaiset puurtavat ja mihin he keskittävät voimansa. Näin paranevat myös mahdollisuudet osuvan ja motivoivan palautteen antamiseen.

Osa esimiehistä koki kielteisen palautteenannon vaikeana myös siksi, etteivät he mielestään voineet aina tietää, mistä huonontunut työsuoritus johtui. Eräs esimies toi esiin mielestäni hyvän ratkaisun. Hänestä oli tärkeää, että esimies keskusteli alaisen kanssa, kyseli ja kuunteli, sen sijaan että lähtisi itse arvuuttelemaan mistä huono suoritus tai vaikkapa jatkuva aikatauluista myöhästeleminen johtui. Keskusteluyhteyden puuttuminen saada luoda harhakäsityksiä ja esimies saattaa perustaa arviointinsa muilta kuultuihin seikkoihin.

Osa haastateltavista ei kokenut tuloskeskustelua keskeiseksi palautteenantotilanteeksi. Yksi haastateltava sanoikin, että hänelle ei oltu myyty tuloskeskustelun ideaa oikealla tavalla, minkä vuoksi hän ei kokenut sitä tärkeäksi. Tuloskeskustelujen kehittämiseksi tulisi panostaa myös keskusteluun valmistautumiseen. Yksi alainen koki hyvänä, että hänen esimiehensä vaati kaikkia alaisia valmistautumaan keskusteluun. Keskusteluun valmistautumista olisi hyvä myös ohjata.

Osa haastateltavista koki, että tuloskeskustelun lisäksi tarvittaisiin ainakin yksi keskustelu vuodessa lisää. Sitä ei kuitenkaan haluttu hoitaa niin virallisesti kuin tuloskeskustelua. Eräs alaisista oli hyvin tyytyväinen siihen, että he olivat esimiehen kanssa sopineet tapaavansa tuloskeskustelun lisäksi kaksi kertaa kahdenkeskisen keskustelun merkeissä. Tällainen selkeä keskusteluista yhdessä sopiminen ja niistä kiinnittäminen koettiin erittäin hyödyllisenä.

Suhtautuminen formaaliseen palkitsemiseen, kuten tulospalkkioihin ja lahjaesineisiin, vaihteli. Osa koki ne hyväksi tavaksi huomioida työntekijöiden saavutuksia, kun taas toiset kokivat julkisen kehumisen kiusallisena. Koettiin, että esimiehen pitäisi keskustella alaisen kanssa ja oppia tietämään millaista palautetta kukin alainen arvostaa. Palkitsemisperusteista kaivattiin lisää tietoa ja peräänkuulutettiin yhteisten pelisääntöjen sopimista. Myös palkitsemisen aiheuttamasta kateudesta oltiin huolissaan. Työyhteisöissä ilmenevää kateutta ovat tutkineet esimerkiksi Sias ja Jablin (1995). Formaalisten palkintojen palkitsemisperusteet olisi ehkä hyvä tuoda konkreettisemmin julki ja pohtia myös vaihtoehtoisia palkitsemiskeinoja. Kaikki alaiset olivat kuitenkin sitä mieltä, että suullinen kiitos ja palaute oli tärkeämpää kuin esineillä palkitseminen. Tulospalkkiota sen sijaan pidettiin parempana. Tulospalkkioperusteistakin tulisi kenties julkaista selkeämmät kriteerit. Osa esimiehistä oli huolissaan palkitsemisen aiheuttamasta kateudesta yksikön sisällä. Olisi hyvä painottaa sitä, millä edellytyksillä palkkion voi saada ja korostaa myös sitä, että kyseessä on jokin erityinen ponnistelu ja ettei palkkiotta jättäminen tarkoita huonoa suoriutumista. Osa esimiehistä koki, että oli parempi jakaa tulospalkkio tasaisesti koko yksikön, tiimin kesken, eikä nostaa ketään erityisesti esille. Summa voisi tietysti olla erisuuruinen eri työntekijöille.

Palautteen antamiseen saattaa liittyä myös turhia pelkoja ja osa haastateltavista olikin sitä mieltä, että asioista pitäisi puhua kunnolla ja ”nostaa kissa pöydälle”. Haastateltavista osa koki, että muutoksen täytyisi kuitenkin lähteä ylhäältäpäin. Esimiesten ja johdon pitäisi näyttää mallia. Esimiesten pitäisi kannustaa alaisia palautteenantoon ja esimiesten pitäisi itse olla valmiita vastaanottamaan myös kielteistä palautetta. Sanojen ja tekojen välillä ei saisi olla ristiriitaa. Ei riitä, että esimies sanoo alaisilleen, että hänestä on tärkeää avoin molemminpuolinen palaute. Sanoma ei ole uskottava, jos hänen oma tapansa reagoida saamaansa palautteeseen on esimerkiksi puolustautuminen. Sanomalta saattaa viedä uskottavuuden myös se, ettei esimiehellä ole aikaa keskustella alaisten kanssa. Jos esimies on jatkuvasti hyvin kiireinen tai sulkeutuu huoneeseensa, on se viesti alaisille siitä, ettei tällä ole aikaa kuunnella heitä.

Mikä siten ratkaisuksi esimiehen kiireeseen? Tämän päivän esimiehet ovat valtavan paineen alla. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen työ saatetaan joutua hoitamaan ikään kuin varsinaisen tutkijan työn ohella. Missä tärkeysjärjestyksessä esimiehen täytyy hoitaa tehtäviään? Jääkö alaisista huolehtiminen toissijaiseksi? Töiden järjestely ja priorisointi ovat asioita, josta tulisi keskustella myös organisaation johdon tasolla.

Uskon, että aktiivisempaa kaksisuuntaista palautteen antoa voitaisiin edesauttaa myös ymmärtämällä palaute työvälteenä ja luomalla yhteisiä pelisääntöjä. Työyhteisössä voitaisiin yhdessä sopia, miten ja milloin kielteistä ja myönteistä palautetta annetaan. Yksi hyvä tapa parantaa palautteen toimivuutta voisi olla sen ottaminen teemaksi johonkin yksikön sisäiseen palaveriin. Tällöin voitaisiin keskustella palautteen toimivuudesta nimenomaan kunkin omassa yksikössä. Palaverissa voitaisiin yhdessä keskustella siitä, mikä on palautteen merkitys omassa yksikössä ja millaista palautetta kukin pitää hyvänä. Kukin yksikkö tai esimies-alais -pari voisi sopia yhdessä pelisäännöt heidän väliseensä palautteenantoon. Esimies voisi olla tällaisen muutosprosessin käynnistäjänä.

Tärkeää palautteesta työvälteenä puhuttaessa on asioiden ja henkilöiden erottaminen toisistaan. Myös turvallisuuden korostaminen on tärkeää. Jos työyhteisössä ymmärretään, että kielteisen palautteen saaminen koskee jotakin konkreettista asiaa, eikä työntekijän persoona tai työpaikka ole sen takia uhattuna, voidaan asiaan saada tervettä etäisyyttä ja palaute voidaan ymmärtää toimintatavaksi, jolla tähdätään työn kehittämiseen ja helpottamiseen. Nähdäkseni palauteasioiden tutkiminen ja niistä puhuminen työyhteisössä on tärkeää. Jos vaikeita palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyviä tekijöitä voidaan ymmärtää, voidaan luoda yhteisiä pelisääntöjä. Mitä enemmän palautetta koskevia pelisääntöjä ja tietoa on, sitä turvallisempaa se on myös esimiehelle.

### **Vuorovaikutustaidoilla tuloksiin**

Palautteenannolla ei aina ole toivottavaa vaikutusta. Vastaanottaja voi tulkita palautteen väärin tai hän ei hyväksy sitä. Oleellista on siis se, kuinka vastaanottaja

tulkitsi saamansa palautteen. (Ruohotie 1995, 43–44.) Palautteenannossa pätevät vuorovaikutuksen lait. Palautteenanto ei ole tiedonsiirtoa henkilöltä A henkilölle B, vaan se on vuorovaikutusprosessi. Viesti ja palaute ei koskaan mene perille sellaisenaan, vaan palautteen perillemenoon vaikuttavat paitsi palautteen antajan viestintätaidot myös vastaanottajan tulkinta saamastaan palautteesta. Viestin ja palautteen perillemenoa voidaan edesauttaa kohdentamalla viesti kuulijalle, kysymällä ja kuuntelemalla. Taito antaa ja vastaanottaa palautetta on osa puheviestintäkompetenssia. Viestintäkompetenssilla tarkoitetaan yksilön kykyä toimia tarkoituksenomaisesti eri viestintätilanteissa. Kompetenssi muodostuu tiedoista, taidoista ja asenteista, joita yksilö tarvitsee voidakseen toimia tehokkaasti eri viestintätilanteissa, kuten palautteenantotilanteessa. (Ks. esim. Spitzberg & Cupach 1989.)

Vuorovaikutuksen asiat tuntuvat olevan yleisesti meille suomalaisille hankalia. Suomalaisilla on varsin kielteinen kuva omista viestintätaidoistaan ja vaikuttamismahdollisuuksistaan vuorovaikutustilanteissa (Sallinen 1994, 73–74). Taito antaa palautetta koostuu vaativista viestintätaidoista. Kaikki haastateltavat toivat esiin palautteen antamisen vaikeuden. He olivat huolissaan siitä, etteivät osaisi asettaa sanojaan oikein ja että seurauksena olisi väärinymmärryksiä. Lähes kaikki haastatellut, myös alaiset, kaipasivat valmennusta palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Millaista koulutuksen sitten pitäisi olla? Nähdäkseni koulutuksen kohteena voisi olla koko henkilöstön viestintäkompetenssin parantaminen, jossa keskityttäisiin erityisesti palautteenannossa ja vastaanottamisessa tarvittaviin tietoihin, taitoihin ja asenteisiin.

Tärkeimpinä opeteltavina asioina pitäisin kuuntelu- ja havainnointitaitoja, kyselytaitoja, palautteen vastaanottamista sekä rakentavan palautteen antamista. Koulutuksessa voitaisiin harjoitella myös keskustelun ohjailun taitoja, oman mielipiteen ja näkemyksen perustelu- ja esittämistaitoja sekä viestinnän mukauttamista. Palautteenannossa on kyse vaativasta vuorovaikutustilanteesta, johon ei ole yksioikoisia sääntöjä. Ihmiset ovat yksilöllisiä viestijöitä ja palautteen vastaanottajia. Taitavan esimiehen ja ‘palautemestarin’ tulisi siis hallita monipuoliset ja joustavat vuorovaikutustaidot. Palautteenantaminen vaatii myös tilanneherkkyyttä.

Kompetentti palautteenantaja pystyy antamaan eri ihmisille ja eri tilanteissa palautetta eri tavalla.

Vaikka koko henkilöstön kouluttaminen olisi hyödyllistä, erityisesti korostaisin esimiesten kouluttamisen tarpeellisuutta. Esimies voi rohkaista alaista palautteenantoon omalla käyttäytymisellään. Tärkeää on esimiehen asenne, rohkeus ja halu vastaanottaa alaisen palautetta. Lehtosen (1997, 50) mukaan tuloskeskustelut epäonnistuvat usein sen vuoksi, että esimiehet eivät osaa kuunnella. Lehtosen (1997, 50–51) mukaan empatia on osa kuuntelemisen taitoa. Empaattinen kuuntelija osaa nähdä tilanteen toisen osapuolen näkökulmasta. Empatia ei kuitenkaan tarkoita toisen mielipiteiden tai näkemysten kritiikitöntä hyväksymistä, vaan halua ymmärtää toista osapuolta.

Oman näkemykseni mukaan erityisen tärkeää palautteenannossa ja vastaanottamisessa on myös sanattomien viestien havainnointi ja tulkinta. Kompetentti viestijä havainnoi tarkasti keskustelukumppania ja omaa tilanneherkkyyttä. Hän huomaa toisen epäroinnin vastauksessaan ja tekee tarkentavia ja rohkaisevia kysymyksiä. Alainen voi esimerkiksi sanoa, ettei hänellä ole mitään palautetta esimiehelleen, vaikka ilmeet ja eleet kertovat epäroinnista. Vastaavasti esimies voi kysyä alaiselta palautteen annettuaan, onko asia tullut selväksi. Alainen vastaa ehkä myönteisesti vaikka sanaton viestintä kertookin muuta. Tällöin tarkka havainnoija huomaa ristiriidan sanallisen ja sanattoman viestin välillä ja jatkaa keskustelua, kunnes on varma yhteisymmärryksestä.

Kompetentti viestijä osaa myös havaintojensa perusteella mukauttaa omaa viestintäänsä keskustelukumppanin viestintätyyliin sopivaksi ja näin edesauttaa hyvää vuorovaikutusta. Sitoutuminen palautekeskustelun päätökseen voi olla huonoa, jos päätöstä ei ole saavutettu yhteisymmärryksessä ja jos vuorovaikutus ei ole ollut tasa-arvoista.

Esimies voisi myös rohkaista palautekeskustelua myös hyödyntämällä monipuolista kysymystekniikkaa. Suljetut kysymykset, kuten ”onko sinulla jotain palautetta minun johtamistavastani”, eivät houkuttele vuorovaikutukseen ja palautteenantoon samalla

tavalla kuin avoimet kysymykset. Esimies voisi madaltaa alaisen kynnystä antaa palautetta ottamalla puheeksi konkreettisia tekoja, jotka ovat menneen vuoden aikana koskettaneet alaista, esim. ”miten uusi työaikajärjestely on vaikuttanut työntekoosi”. Esimies voisi näyttää esimerkkiä siitä, millaista palautekeskustelu voisi olla, ja ottaa esiin omaa johtamistaan koskevia asioita, kuten tehtyjä ratkaisuja ym., joiden arvelee askarruttavan alaisen mieltä.

Koulutuksessa tulisi kiinnittää erityistä huomioita rakentavan kielteisen palautteen antamisen opetteluun. Palautteenantajan tarkoitusperät heijastuvat palautteenantoon sanallisen tai sanattoman viestinnän kautta. Rakentavan palautteenannon onnistumisen edellytys on, että palautteen antaja pyrkii myönteisiin seurauksiin ja haluaa auttaa palautteen saajaa kehittymään. Jos kielteinen palaute annetaan vain oman pahan olon helpottamiseksi tai huomauttamisen ilosta, se välittyy myös vastaanottajalle. Pelkät taidot eivät vielä riitä vaan kyseessä on myös asennemuutosta vaativa hidas prosessi. Koulutuksessa tulisi mielestäni siis olla mukana taitoharjoittelun lisäksi myös asenteiden ja niihin kätkeytyvien arvojen pohtimista.

Pelkkä palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelu ei mielestäni kuitenkaan riitä vaan työyhteisössä tulisi panostaa esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen myös kokonaisuutena. Jo aiemmin on todettu, että palautetta ei hyväksytä, jos ei tule luotettavasta lähteestä. Luottamus on osa toimivaa ja läheistä esimies–alais -suhdetta. Jos esimiehen ja alaisen ns. henkilökemiat eivät toimi, voisi esimies panostaa luottamuksen syntymiseen parantamalla asiantuntemustaan perehtymällä alaisen työtehtäviin mahdollisimman hyvin. Ilgenin ym. (1979) mukaan esimiesten pitää pystyä luomaan luottamus alaiseen joko suhteentasolla tai asiantuntemuksen kautta. Toimiva vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä on nähdäkseni keskeisin tekijä kaksisuuntaisen palautteen onnistumisessa. Avoin ja jatkuva vuorovaikutus helpottaisi varmasti sekä alaisten että esimiesten asemaa palautteen antajina ja vastaanottajina. Kun keskinäinen vuorovaikutus ja yhteisymmärrys paranevat, vähenevät myös väärinkäsitykset.

### 5.3 Tutkimuksen anti tieteenalalle ja jatkotutkimusideat

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan uutta tietoa etsivää. Myös tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää uutta tietoa esimiesten ja alaisten välisestä palautteesta. Puheviestintätieteessä esimiesten ja alaisten välistä kaksisuuntaista palautetta on tutkittu melko vähän. Painotus on ollut vahvasti esimieheltä alaiselle suuntautuvan palautteen tutkimisessa. Sen sijaan alhaalta ylöspäin suuntautuvan palautteen erityispiirteitä on tutkittu vähemmän. Tutkimuksessani kävi ilmi, että alhaalta ylöspäin suuntautuva palaute on hyvin vähäistä ja ilmenee osittain vain sanattoman viestinnän välityksellä. Tärkeä tulevaisuuden tutkimusaihe olisi alaisen antamaan palautteeseen liittyvien riskien selvittäminen. Esimiesten ja alaisten välinen myönteinen palaute ei myöskään ole saanut erityistä tutkimuksellista huomiota puheviestintätieteessä. Aikaisempi tutkimus on keskittynyt enemmän kielteisen palautteen problematiikkaan. Uutta tutkimuksellista antia toivat myös löytämäni palautteenantoa selittävät taustatekijät (ks. taulukko 1).

Saamani tulokset viittaavat siihen, että suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa esimieheltä tulleen myönteisen palautteen hyväksyminen on melko monimutkainen prosessi. Myönteiselle palautteelle asetettiin useita vaatimuksia. Ajatuksella annettua, relevanttia palautetta pidettiin parempana kuin yleisluontoisia myönteisiä kommentteja, joissa ei spesifioitu sitä, mikä suorituksessa oli hyvää. Myönteinen palaute haluttiin kuulla myös luontevassa yhteydessä silloin, kun asia oli ajankohtainen. Myönteinen palaute saatettiin myös antaa joko sattumanvaraisesti mistä tahansa asiasta tai osuvasti saajalle merkityksellisestä asiasta. Myös luottamus palautteen antajaan selittää osaltaan palautteen kokemista myönteiseksi ja motivoivaksi. Palautteen kokeminen myönteiseksi on siis hyvin yksilöllistä. Myönteiseksi tarkoitettu palaute voidaan toisinaan kokea kielteisenä ja rakentavasti esitetty kielteinen palaute myönteisenä. Saamieni tulosten perusteella voidaan todeta, että sekä alaisten että esimiesten tulkintaa omilta esimiehiltään saamansa palautteen myönteisyydestä näyttävät selittävän ainakin seuraavat tekijät:

- 1) Palautteen sisällön osuvuus vs. yleisluontoisuus ja epätasällisyys
- 2) Palautteenantotilanteen oikea-aikaisuus luontevassa yhteydessä vs. sen irrallisuus

3) Arvioitavan suorituksen merkityksellisyys vs. merkityksettömyys

4) Luottamus vs. epäluottamus palautteenantajaan

Tämän laadullisen tutkimuksen tulokset ovat vielä suuntaa antavia ja myönteisen palautteen luonnetta tulisikin tutkia enemmän. Saattaa olla, että nimenomaan asiantuntijaorganisaatioissa myönteiselle palautteelle esitetään enemmän vaatimuksia kuin esimerkiksi tehdasympäristössä. Jatkotutkimus voisi selvittää, onko vastaava myönteisen palautteen moniulotteisuus nähtävissä myös muissa suomalaisissa työyhteisöissä. Mm. Kaukisen (2000) opetuspalautetta käsittelevässä puheviestinnän pro gradu -tutkimuksessa kävi ilmi, että myös myönteisen palautteen kohteena oleminen oli kurssilaisille vaikeaa. Saattaa siis olla, että kyseessä on laajemminkin yleistettävissä oleva suomalaisen puhekulttuurin piirre, joka kaipaa lisäselvitystä.

Tähänastinen tutkimus on myös keskittynyt melko vahvasti todentamaan palautteen seurauksia ja vaikutuksia esimerkiksi motivaatioon ja tuottavuuteen. Vähemmän on sen sijaan kartoitettu palautteen antamisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt ymmärtämään esimiehen ja alaisen palautteenantoa selittävät tekijöitä. Tutkimuksessa kävi ilmi alla olevassa taulukossa (taulukko 1) esitetyt muuttujat.

<u>Alaisen palautteenantoa selittävät</u>	<u>Esimiehen palautteenantoa selittävät</u>
Arvio seurauksista ja hyödystä	Arvio tarpeesta ja seurauksista
Kokemukset	Kokemukset
Alaisen rooli	Esimiehen rooli
Suhde esimieheen	Suhde alaiseen
Viestijäkuva	Viestijäkuva
Suomalainen viestintäkulttuuri	Suomalainen viestintäkulttuuri

Taulukko 1. Palautteenantoa selittäviä tekijöitä.

Tässä tutkielmassa voidaan todeta näiden tekijöiden yhteys palautteenantoon. Jatkotutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten nämä muuttujat korreloivat palautteenannon kanssa. Tärkeää olisi erityisesti selvittää tarkemmin esimiehen ja alaisen välisen attraktion ja läheisyyden merkitystä heidän välisessään

palautteenannossa. Esimiesten ja alaisten palautteenantoa selittävien tekijöiden keskinäinen suhde olisi myös mielenkiintoista selvittää. Mikä vaikuttaa käyttäytymiseen vahvimmin – esimiehen ja alaisen välinen suhde vai rooliodotukset?

Saamani tulokset viittaavat siihen, että myös viestijäkuva saattaa olla yhteydessä yksilön palautekäyttäytymiseen. Jatkotutkimus voisi syventää tietoa siitä, miten usko tai epäusko omiin vuorovaikutustaitoihin ja vaikuttamismahdollisuuksiin selittää esimiesten ja alaisten palautteenantoa? Esimiehen ja alaisen viestijäkuvan yhteyksiä palautteen antamiseen ei ole aikaisemmin tutkittu. Haastavaa olisi myös selvittää, onko esimiehen ja alaisen viestijäkuvien samankaltaisuudella merkitystä palautekäyttäytymisessä. Viestijäkuvien samankaltaisuus saattaa olla yhteydessä esimerkiksi koettuun läheisyyteen ja luottamukseen. Kiinnostava jatkotutkimuskohde olisi myös viestintäarkuuden ja vuorovaikutushalukkuuden yhteys palautteenantoon. Puheviestinnässä viestintäarkuutta on tutkittu paljon esiintymisjännityksen näkökulmasta. Kiinnostavaa olisi selvittää, kuinka viestintäarkuus ilmenee työyhteisön palautteenantotilanteissa. Haastateltavat selittivätkin palautteenantoaan muun muassa luonteenpiirteillään.

Kiinnostava lisälöytö, joka tuli esiin kahden tutkittavan kohdalla, oli tietty minäkeskeisyys palautekäyttäytymisessä. Yksi esimies kertoi, ettei hän antanut alaisilleen palautetta, koska ei itsekään ollut kiinnostunut kuulemaan muiden palautteita. Toinen puolestaan kertoi, että hän pyrki antamaan paljon myönteistä ja rakentavaa palautetta alaisilleen, koska hänestä itsestäänkin oli tärkeää saada palautetta. Nämä haastateltavat siis uskoivat (tai halusivat uskoa) muiden ajattelevan palautteesta samoin kuin he itse. Jatkotutkimus voisi selvittää, antavatko sellaiset esimiehet, jotka itse kokevat saamansa palautteen hyvin tärkeänä, enemmän palautetta alaisilleen kuin esimiehet, jotka eivät itse ole kiinnostuneita saamaan palautetta omasta työstään. Tutkimuksessa voisi etsiä yhteyksiä myös muihin tekijöihin, kuten viestijäkuvaan.

## 5.4 Tutkimuksen arviointia

### Tulosten yleistäminen

Koska kyseessä on tapaustutkimus, ei tuloksia voida yleistää. Laadullisen tutkimuksen päämääränä ei kuitenkaan ole tulosten laaja yleistettävyyys vaan asian tai ilmiön ymmärrettäväksi tekeminen. Pidän valitsemaani laadullista menetelmää hyvänä, koska aiheesta ei ole Suomessa tehty vastaavaa tutkimusta. Kvalitatiivisia menetelmiä onkin pidetty hyödyllisinä esitutkimuksen teossa, apuna uusien hypoteesien etsimisessä ja vanhojen luokitusten ja kategorioiden tarkentamisessa. (Alasuutari 1994, 209, 215.)

Oleellista laadullisessa tutkimuksessa ei siis ole tulosten laaja yleistettävyyys vaan *edustavuus*. Nähdäkseni tulokset edustavat hyvin tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa eli Säteilyturvakeskuksen henkilökuntaa. Tavalla tai toisella laadullisen tutkimuksen tuloksia tarkastellaan kuitenkin esimerkkinä muustakin, kuin vain tutkittavana olleesta yksittäistapauksesta. (Alasuutari 1994, 209, 215.) Jatkotutkimuksen tehtäväksi jää selvittää, voidaanko tuloksia yleistää koskemaan laajemminkin esimiesten ja alaisten välistä palautetta työyhteisöissä.

Saatuja tuloksia sävyttää osaltaan kohdeorganisaation luonne. Säteilyturvakeskus on organisaatorakenteeltaan melko hierarkkinen. Toisaalta STUK:ssa työskentelee paljon tutkijoita, joilla on melko tasa-arvoinen suhde esimieheensä. Useat haastateltavat olivat hyvin sitoutuneita työhönsä ja saattoivat olla oman alansa erikoisasantuntijoita. Useimpien työ oli myös melko itsenäistä. Tuloksia ei siis voida yleistää koskemaan toisentyyppisiä organisaatioita. Esimerkiksi sairaala, tehdas ja palvelualan yritykset ovat työympäristöinä erilaisia. Clampittin ja Downsien (1993, 22) mukaan organisaatorakenne ja työn laatu (esim. tuotantotehdas vs. palveluyritys) vaikuttavat viestintätyytyväisyyteen ja palautteeseen liittyviin käsityksiin. Heidän mukaansa tutkijoiden tulisi olla varovaisia yleistettäessä tuloksia koskemaan erilaisia organisaatioita.

Haastateltavien keski-ikä sekä palvelusvuosien määrä saattaa myös värittää tuloksia. Haastateltavien keski-ikä oli 51 vuotta ja suurin osa oli luonut koko uransa Säteilyturvakeskuksessa. Palveluvuosien määrä oli keskimäärin 19 vuotta. Aikaisempien tutkimusten mukaan iällä ja kokemuksella onkin yhteyttä palautteen hyväksymiseen. Kokemuksen karttuessa ulkopuolisen palautteen tarve vähenee. Ihminen alkaa luottaa enemmän omaan arvioonsa ja saattaa hylätä ulkopuolelta tulleen palautteen. (Ruohotie 1995, 46.) Ikä ja kokemus saattaa siis selittää osaltaan motivoivalle myönteiselle palautteelle asetettuja tiukkoja kriteereitä. Tulokset eivät siis välttämättä ole yleistettävissä koskemaan kovin nuoria työntekijöitä.

### **Luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa haastattelijan ja haastateltavien hyvä ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Haastattelut onnistuivat hyvin ja käytettävissä oli runsaasti (2 h) aikaa, joka mahdollisti tarkentavien kysymysten tekemisen sekä ajan antamisen haastateltavalle. Haastateltaville korostettiin haastattelun luottamuksellisuutta sekä sitä, ettei ole oikeita ja vääriä vastauksia. Haastattelutila vaikutti toimivan hyvin. Tilana käytettiin rauhallista neuvotteluhuonetta sekä leppoisa saunakabinettia. Saattaa tietysti olla, että työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi omassa kodissaan, haastateltavat olisivat avautuneet enemmänkin. Haastattelujen ilmapiiri oli kuitenkin vapautunut. Vain yksi haastateltava oli varautuneempi kuin muut. Hänen haastattelunsa kesti myös keskimääräistä vähemmän aikaa.

Teemahaastattelu osoittautui hyväksi metodiksi saada aiheesta syvällistä tietoa. Saatu tutkimusaineisto on mielestäni relevanttia suhteessa ongelmanasettelun taustalla oleviin teoreettisiin käsitteisiin. Välillä haastateltavat tosin puhuivat aiheen ohi ja tiukempi ohjaaminen olisi ollut paikallaan. Haastattelun alussa meni myös aikaa taustatietojen kyselemiseen (kuten työtehtävien luonne ym.), joilla ei ollut lopulta kovin suurta käyttöarvoa. Haastatteluissa olisi myös voinut kysyä tarkemmin haastateltavien näkemyksiä palautteenantotaitojensa merkityksestä. Haastatteluissa oli kuitenkin tarpeeksi aikaa käytettävissä, joka mahdollisti tarpeeksi laajan ja relevantin aineiston hankkimisen.

Laadullisen tiedon luotettavuutta tarkasteltaessa on arvioitava tutkimusaineistosta tehtyjen tulkintojen validiutta. Eli sitä, puhuivatko tutkimushenkilöt samasta asiasta kuin tutkija on olettanut. Validiutta pyrittiin parantamaan mm. keskustelemalla haastattelun alussa siitä, mitä haastateltava ymmärsi sanalla palaute. Haastateltavia ohjattiin puhumaan ennen kaikkea työsuorituksia koskevista myönteisistä tai kielteisistä kommentteista. Tutkija teki tarkentavia kysymyksiä ja pyysi haastateltavia antamaan esimerkkejä varmistuakseen tulkintojensa oikeellisuudesta. Tutkija kysyi haastattelun kuluessa joskus samaa asiaa myös uudestaan hieman eri sanoin. Myös aineistoa analysoidessa kiinnitettiin erityistä huomiota palaute-käsitteen ongelmallisuuteen. Jonkin verran aineistoa jouduttiin rajaamaan analysoinnin ulkopuolella, koska tutkija ei voinut olla varma, mihin haastateltava oli niissä haastattelun kohdissa palaute-sanalla viitannut. Haastatteluissa pyrittiin tekemään mahdollisimman paljon avoimia kysymyksiä ja välttämään johdattelevia kysymyksiä.

Aineistoa olisi kuitenkin voinut kerätty usealla eri tavalla, joka olisi mahdollistanut ristiinvalidoinnin. Jatkotutkimuksissa menetelmänä voitaisiin käyttää päiväkirjamenetelmää ja puolistrukturoitua kyselylomaketta. Ihanteellista olisi myös päästä observoimaan palautetilanteita. Arkipäivän palaute on kuitenkin hyvin vaikeaa observoida ulkopuolisena tutkijana. Se vaatisi esimerkiksi tutkijan osallistumista työyhteisön elämään, vaikkapa harjoittelijana, muutaman viikon ajan. Toinen mahdollisuus olisi observoida tuloskeskusteluissa ilmenevää palautetta. Tuloskeskustelu on kuitenkin esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen tapahtuma. Saattaisi olla hankalaa saada observoitavilta lupa tulla joko seuraamaan keskustelua tai videoimaan se. Toisaalta tutkittavat saattaisivat muuttaa käyttäytymistään tietäessään olevansa tarkkailun alaisena. Observoinnin salaaminen sen sijaan olisi eettisesti arveluttavaa.

Saatuja tuloksia saattaa myös sävyttää haastateltavien valikoituminen. Haastateltavat saivat ilmoittautua tutkimukseen sisäisen lehti- ja sähköposti-ilmoituksen perusteella. Ilmoittautuneista kuitenkin valikoitiin prosentuaalisesti yhtä paljon eri osastoilta ja eri hierarkian tasoilta. Myös sukupuolijakauma pyrittiin pitämään melko tasaisena. Puolet haastateltavista rekrytoitiin organisaation koulutussuunnittelijan avulla.

Haastateltavia oli yhteensä kaksikymmentä. On mahdollista, että itse ilmoittautuneiden joukossa saattaa olla haastateltavia, jotka olivat poikkeuksellisen kiinnostuneista aiheesta. Toisaalta uskon, että kiinnostus aihetta kohtaan näkyi myös keskustelun syvällisyytenä. Jos haastateltavat olisi valittu summittain tai 'pakottamalla', olisi keskustelujen anti voinut jäädä pinnallisemmaksi.

Tutkimuksen ulkoista reliabiliteettia pyrittiin parantamaan merkitsemällä muistiin tutkijan omia tunteja, kuten vireystilaa sekä haastattelun ilmapiiriä koskevia huomioita. Joidenkin haastattelujen kohdalla kenttämuistiinpanot jäivät kuitenkin vähäisiksi, koska toinen haastateltava tuli heti perään. Haastattelujen välissä olisi siis ollut hyvä pitää esimerkiksi tunnin tauko. Haastatteluja järjestettiin kuitenkin korkeintaan kaksi päivässä, jotta tutkijan vireystila pysyisi kunnossa.

Sisäistä reliabiliteettia pyrittiin parantamaan myös käyttämällä äänitallennusta. Tallennukset onnistuivat hyvin, lukuun ottamatta yhtä äänitystä, jossa haastateltava puhui hyvin hiljaisella äänellä. Tutkija ennakoi ongelman jo haastattelutilanteessa ja teki kyseisestä haastattelusta runsaasti muistiinpanoja haastattelun aikana. Myös välittömästi haastattelun jälkeen tutkija merkitsi muistiin haastateltavan näkemyksiä. Haastattelijan muistiinpanot auttoivat saamaan selvää myös tallenteen heikosti kuuluvista kohdista. Ensimmäisessä haastattelussa tutkija jännitti hieman nauhurin toimivuutta ja oli melko kiinni muistiinpanoissaan. Myöhemmissä haastatteluissa tutkija pystyi jo irrottautumaan kysymysrungosta.

Tulosten luotettavuutta parantaa myös se, että tutkimus on tehty aidossa ympäristössä. Erot aikaisempiin tutkimuksiin saattavat selittyä osaksi sillä, että aikaisemmat tutkimukset on usein tehty opiskelijoilla. Opiskelijoiden nuori ikä ja kokemattomuus selittänevät osaltaan suhtautumista palautteeseen. Useat tutkimukset tehdään myös laboratorio-olosuhteissa. Tutkimustilanteessa annetusta tehtävästä saatua palautetta ei välttämättä oteta niin henkilökohtaisesti kuin silloin, kun palautteen kohteena on oma leipätyö. Palautteensaajan sitoutuminen aitoon työsuoritukseen on nähdäkseni erilaista kuin koetilanteessa annettu tehtävä. Tutkimassani organisaatiossa sitoutuminen työhön oli keskimäärin melko korkeaa. Ei myöskään liene samantekevää kuka palautteen antaa. Jos palautetta tutkitaan

laboratorio-olosuhteissa, jossa palautteenantaja on ventovieras ihminen, palautteeseen suhtautuminen saattaa olla erilaista kuin jos palautteenantajana on oma esimies. Nähdäkseni palautteen antajan ja saajan välinen suhde sekä suhteen historia (esim. aikaisemmat kokemukset) vaikuttavat siihen, kuinka palaute kuullaan ja tulkitaan.

Pidän tutkielmani validiteettia hyvänä. Tutkielmani luotettavuutta lisää tutkimusprosessin tarkka ja seikkaperäinen kuvaus. Raportissa on myös esimerkkejä aineistosta, jotta lukija voisi itse arvioida ilmauksille annettujen merkitysten aitoutta.

## KIRJALLISUUS

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Toinen painos. Tampere: Vastapaino.

Allen, M. W. 1995. Communication concepts related to perceived organizational support. *Western Journal of Communication* 59, 326–346.

Antonioni, D. 1994. The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings. *Personnel Psychology* 47, 349–356.

Argyle, M., Alkema, F. & Gilmour, R. 1971. The communication of friendly and hostile attitudes by verbal and nonverbal signals. *European Journal of Social Psychology* 1, 385–402.

Argyle, M., Salter, V., Nicholson, H., Williams, M. & Burgess, P. 1970. The communication of inferior and superior attitudes by verbal and nonverbal signals. *British Journal of Social and Clinical Psychology* 9, 221–231.

Ashford, S. J. & Tsui, A. S. 1991. Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal* 34, 251–280.

Atwater, L., Roush, P. & Fischthal, A. 1995. The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology* 48, 35–59.

Auteri, E. 1994. Upward feedback leads to culture change. *Human Resource Management* 39, 78–84.

Bahniuk, M. H. & Hill, S. E. K. 1996. The relationship of power-gaining communication strategies to career success. *Western Journal of Communication* 60 (4), 358–378.

Bannister, B. D. 1986. Performance outcome feedback and attributional feedback: Interactive effects on recipient responses. *Journal of Applied Psychology* 71, 203–210.

Baron, R. A. 1988. Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology* 73, 199–207.

Baron, R. A. 1990. Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four potential interventions. *Journal of Applied Psychology* 75, 235–245.

Baron, R. A. 1993. Criticism (informal negative feedback) as a source of perceived unfairness in organizations: Effects, mechanisms, and countermeasures. Teoksessa R. Cropanzano (toim.), *Justice in the workplace*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

## 6 PÄÄTÄNTÖ

Esimiehen rooli mielletään nykyisin monipuolisemmaksi kuin ennen. Esimiehet eivät voi enää suojautua vain asemansa taakse, vaan he joutuvat entistä enemmän laittamaan persoonansa likoon työyhteisössä. Lisääntyneet demokratian ja ryhmätyöskentelyn paineet edellyttävät esimieheltä monipuolisia vuorovaikutustaitoja. Palautteen antaminen on haastavaa ja se näyttää huolestuttavan useita esimiehiä. Esimiehet saattavat kohdata työssään vaikeita konfliktitilanteita ja voivat kokea olevansa melko yksin selvittäessään työyhteisön ongelmia.

Kohdeorganisaatiossa esimiehen tehtävien vastaanottaminen on aikaisemmin ollut ainoa keino uralla ylenemiseen. Tämä on luonnollisesti johtanut siihen, että esimieheksi on saattanut valikoitua tutkijoita ja huippuasiantuntijoita, jotka eivät ensisijaisesti ole kiinnostuneita henkilöjohtamisesta. Tilanteen ongelmallisuuteen on kuitenkin herätty, ja organisaatiossa on alettu kehittää myös muita uralla etenemismahdollisuuksia.

Rooliodotukset ja toisaalta uudet aktiivisen kaksisuuntaisen palautteen vaatimukset organisaation johdon tasolta saattavat aiheuttaa hämmennystä niin alaisissa kuin esimiehissäkkin. Vaikka kaksisuuntaisen palautteen tärkeydestä puhutaan, on todettava, ettei se ole vielä toteutunut käytännössä ja että kyseessä on aikaa vievä muutosprosessi asenteissa. Sekä esimiehet että alaiset tuntuivat vierastavan alhaalta ylöspäin suuntautuvaa palautetta puhuessaan palautteenannosta omalle esimiehelleen. Asenteet, arvot ja näkemykset alaisen roolista saattavat olla peräisin koti- ja koulukasvatuksesta eivätkä sen vuoksi ole helposti muutettavissa. On todennäköistä, että tulevaisuudessa nuorempi sukupolvi, joka jo kotona ja koulussa oppii erilaiseen vuoropuheluun vanhempiensa ja opettajiensa kanssa, soveltaa näitä taitoja myös työelämässä.

Baron, R. A. 1996. "La vie en rose" revisited. Contrasting perceptions of informal upward feedback among managers and subordinates. *Management Communication Quarterly* 9, 338–348.

Bateson, G. 1967. Cybernetic explanation. *American Behavioral Scientist* 10, 29–32.

Book, C. L. 1985. Providing feedback: The research on effective oral and written feedback strategies. *Central States Speech Journal* 36, 14–23.

Burgoon, J. K., Buller, D. B. & Woodall, W. G. 1996. *Nonverbal communication: the unspoken dialogue*. Toinen painos. New York: McGraw-Hill.

Burleson, B. R., & Denton, W. H. 1992. A new look at similarity and attraction in marriage: Similarities in social-cognitive and communication skills as predictors of attraction and satisfaction. *Communication Monographs*, 59, 268–287.

Carbaugh, D. 1995. "Are americans really superficial?" Notes on finnish and american cultures in linguistic action. Teoksessa L. Salo-Lee (toim.), *Kieli & kulttuuri oppimisessa ja opettamisessa*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 12, 53–60.

Clampitt, P. G. & Downs, C. W. 1993. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication* 30, 5–26.

Clement, D. A. & Frandsen, K. D. 1976. On conceptual and empirical treatments of feedback in human communication. *Communication Monographs* 43, 11–28.

Cusella, L. P. 1982. The effects of source expertise and feedback valence on intrinsic motivation. *Human Communication Research* 9, 17–32.

Cusella, L. P. 1989. Feedback, motivation, and performance. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.), *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. Toinen painos. Newbury Park, CA: Sage.

DeVito, J. A. 1989. *The interpersonal communication book*. Viides painos. New York: Harper & Row.

Downs, C. W., Johnson, K. M. & Barge, J. K. 1984. Communication feedback and task performance in organizations: A review of the literature. Teoksessa H. H. Greenbaum, R. L. Falcione & S. A. Hellweg (toim.), *Organizational communication: Abstracts, analysis and overview*. Beverly Hills, CA: Sage.

Edwards, R. 1990. Sensitivity to feedback and the development of self. *Communication Quarterly* 38, 101–111.

- Ehrnrooth, J. 1990. Intuitio ja analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.), Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Toinen painos. Tampere: Vastapaino.
- Fairhurst, G. T., Green, S. G. & Snavely, B. K. 1984. Face support in controlling poor performance. *Human Communication Research* 11, 272–295.
- Festinger, L. 1957. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Fisher, C. D. 1979. Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology* 64, 533–540.
- Frandsen, K. D. & Millis, M. A. 1993. On conceptual, theoretical and empirical treatments of feedback in human communication: Fifteen years later. *Communication Reports* 6, 79–91.
- Frey, L. R., Botan, C. H., Friedman, P. G. & Kreps, G. L. 1992. *Interpreting communication research: A case study approach*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Galbraith, J. R. 1977. *Organization design*. Reading, Mass.: Addison–Wesley.
- Geddes, D. 1993. Examining the dimensionality of performance feedback messages: Source and recipient perceptions of influence attempts. *Communication Studies* 44, 200–215.
- Geddes, D. & Linnehan, F. 1996. Exploring the dimensionality of positive and negative feedback. *Communication Quarterly* 44, 326–344.
- Geddes, D. & Baron, R. A. 1997. Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback. *Management Communication Quarterly* 10, 433–454.
- Ghorpade, J. & Chen, M. M. 1995. Creating quality-driven performance appraisal systems. *The Academy of Management Executive* 9, 32–41.
- Giesler, R. B., Josephs, R. A. & Swann, W. B. 1999. Self-verification in clinical depression: The desire for negative evaluation. *Abnormal Psychology* 105, 358–368.
- Goodman, P. S. 1977. Social comparison processes in organizations. Teoksessa B. M. Staw & G. R. Salancik (toim.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance* 16, 250–279.

- Hakala, J. T. 1999. *Graduopas*. Helsinki: Gaudeamus.
- Halperin, K., Snyder, C. R., Shenkel, R. J. & Houston, B. K. 1976. Effect of source status and message favorability on acceptance of personality feedback. *Journal of Applied Psychology* 61, 85–88.
- Hammond, K. R., McClelland, G. H. & Mumpower, J. 1980. *Human judgement and decision making*. New York: Praeger.
- Hammond, K. R. & Summers, D. A. 1972. Cognitive control. *Psychological Review* 79, 58–67.
- Hanser, L. M. & Muchinsky, P. M. 1980. Performance feedback information and organisational communication: Evidence of conceptual convergence. *Human Communication Research* 7, 68–73.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu*. 5. Painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. 6. Painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Huhtinen, P. 2001. *Neuvottelijan vuorovaikutustaidot*. Aaltospaino.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. 1979. Consequences of individual feedback on behaviour in organizations. *Journal of Applied Psychology* 64, 349–371.
- Ilgen, D. R. & Hollenbeck, J. R. 1991. Structure of work: Job design and roles. Teoksessa M. D. Dunnette & L. M. Hough (toim.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists, Inc.
- Ilgen, D. R., Mitchell, T. R. & Fredrickson, J. W. 1981. Poor performers: Supervisors' and subordinates' responses. *Organizational Behaviour and Human Performance* 27, 386–410.
- Immonen, S. 1993. *Vuorovaikutus johtamisen välineenä: Tutkimus toimistoesimiesten vuorovaikutukseen käyttämästä ajasta*. Otaniemi: TKK OFFSET.
- Infante, D. A. & Gorden, W. I. 1991. How employees see the boss: Test of an argumentative and affirming model of supervisors' communicative behaviour. *Western Journal of Speech Communication* 55, 294–304.
- Jablin, F. M. 1979. Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin* 86, 1201–1222.
- Jacoby, J., Troutman, T., Mazursky, D. & Kuss, A. 1984. When feedback is ignored: Disutility of outcome feedback. *Journal of Applied Psychology* 69, 531–545.

- Janis, I. & Mann, L. 1977. Decision making. New York: Free Press.
- Jurma, W. E. & Froelich, D. L. 1984. Effects of immediate instructor feedback on group discussion participants. *Central States Speech Journal* 35, 178–186.
- Kaukinen, R. 2000. Oppijan kokemuksia palautteesta. Irti jännityksestä – esiintymistaitokurssin osallistujien näkemyksiä. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Kelley, H. & Michela, J. 1980. Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology* 31, 457–501.
- Kiggundu, M. N. 1981. Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review* 6, 499–508.
- Kim, Y. Y. & Miller, K. I. 1990. The effects of attributions and feedback goals on the generation of supervisory feedback message strategies. *Management Communication Quarterly* 4, 6–29.
- King, P. E., Young, M. J. & Behnke, R. R. 2000. Public speaking performance improvement as a function of information processing in immediate and delayed feedback interventions. *Communication Education* 49, 365–374.
- Klein, S. M., Kraut, A. I. & Wolfson, A. 1971. Employee reactions to attitude survey feedback: A study of the impact of structure and process. *Administrative Science Quarterly* 16, 497–514.
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. 1996. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin* 119, 254–284.
- Kohtanen, J. 1993. Esimiestyö, johtaminen, työyksikön toimivuus ja kehittämistarpeet. Työvoimahallinnon esimiesten ja henkilöstön arvioita kyselyaineiston perusteella. Työhallinnon julkaisu 28. Helsinki: Työministeriö.
- Larson, J. R. 1984. The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behaviour and Human Performance* 33, 42–76.
- Lee, J. & Jablin, F. M. 1995. Maintenance communication in superior-subordinate work relationships. *Human Communication Research* 22, 220–257.
- Lehtonen, J. 1997. Kuuntelemisen taito ja kehittyvä työyhteisö. Teoksessa L. Huotari (toim.), Puheen maailma. Näkemyksiä ja visioita puhumisesta, kuuntelemisesta ja vuorovaikutuksesta, 48–52. Suomen Puheopiston 50-vuotisjuhlajulkaisu. Helsinki: Edita.
- Littlejohn, S. W. 1992. Theories of human communication. Neljäs painos. Belmont, CA: Wadsworth.

- London, M. & Wohlers, A. J. 1991. Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology* 44, 375–390.
- Matsui, T., Okada, A. & Inoshita, A. 1983. Mechanism of feedback affecting task performance. *Organizational Behaviour and Human Performance* 31, 114–122.
- Mehrabian, A. & Wiener, M. 1967. Decoding of inconsistent communications. *Journal of Personality and Social Psychology* 6, 108–114.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, D. T. 1976. Ego involvement and attributions for success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology* 34, 901–906.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., Hart, Z. & Peterson, D. L. 1999. A test of antecedents and outcomes of employee role negotiation ability. *Journal of Applied Communication Research* 27, 24–48.
- Mitchell, T. R. & Kalb, L. S. 1982. Effects of job experience on supervisor attributions for a subordinate's poor performance. *Journal of Applied Psychology* 67, 181–188.
- Mäkelä, K. (toim.) 1990. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nadler, D. A. 1979. The effects of feedback on task group behaviour: A review of the experimental research. *Organizational Behaviour and Human Performance* 23, 309–338.
- O'Reilly, C. A. & Anderson, J. C. 1980. Trust and the communication of performance appraisal information: The effect of feedback on performance and job satisfaction. *Human Communication Research* 6, 290–298.
- Payne, R. B. & Hauty, G. T. 1955. The effect of psychological feedback upon work decrement. *Journal of Experimental Psychology* 50, 343–351.
- Pearce, J. L. & Porter, L. W. 1986. Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology* 71, 211–218.
- Peterson, L. W. & Albrecht, T. L. 1996. Message design logic, social support, and mixed-status relationships. *Western Journal of Communication* 60, 291–309.
- Pettigrew, T. F. 1967. *Social evaluation theory: Convergence and application*. Teoksessa D. Levine (toim.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.

- Phillips, G. M. 1991. *Communication incompetencies. A theory of training oral performance behaviour*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Quigley, B. L. & Nyquist, J. D. 1992. Using video technology to provide feedback to students in performance courses. *Communication Education* 41, 324–333.
- Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. 2000. The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communication Monographs* 67, 85–95.
- Romano, C. 1993. Fear of feedback. *Management Review* 38, 38–41.
- Ruohotie, P. 1995. Työsuorituksen arviointi ja palautteen antaminen. Teoksessa R. Turpeinen (toim.), *Ammattitutkintojen ja näyttökokeiden teoreettiset perusteet*, 31–59. Helsinki: Opetushallitus.
- Sallinen, A. 1994. Suomalaisten kommunikoijakuva. Teoksessa P. Isotalus (toim.), *Puheesta ja vuorovaikutuksesta. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 11*. Jyväskylän yliopisto.
- Sallinen-Kuparinen, A. 1986. Suomalaisten kommunikoijakuva. *Kielikeskusuutisia* nro 8.
- Salo-Lee, L. & Winter-Tarvainen, A. 1995. Kriittiset tilanteet kulttuurien kohtaamisessa: suomalaisten ja saksalaisten opiskelijoiden näkökulmia. Teoksessa L. Salo-Lee (toim.), *Kieli & kulttuuri oppimisessa ja opettamisessa*. Jyväskylän yliopisto. *Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja* 12, 81–107.
- Shrauger, J. S. 1975. Responses to evaluation as a function of initial self-perceptions. *Psychological Bulletin* 82, 581–596.
- Sias, P. M. & Jablin, F. M. 1995. Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research* 22, 5–38.
- Snyder, M. 1987. *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: Freeman.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1989. *Handbook of interpersonal competence research*. New York: Springer-Verlag.
- Stacks, D. W., Hill, S. R., Hickson, Jr. & Hickson, M. III 1991. *Introduction to communication theory*. For Worth: Holt, Rinehart and Winston.
- Stone, D. L., Gueutal, H. G. & McIntosh, B. 1984. The effects of feedback sequence and expertise of the rater on perceived feedback accuracy. *Personnel Psychology* 37, 487–506.
- Syrjäläinen, E. 1994. *Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia*. Teoksessa

- L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. Laadullisen tutkimuksen työtapa. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Takala, E. 1995. Mikä ihmeen viestijäkuva? Kuvia ja käsityksiä itsestä. Teoksessa E. Takala & M. Gerlander (toim.), Polkuja puheviestintään. Avoimen yliopiston julkaisusarja oppimateriaaleja 3, 36–52. Jyväskylä: Yliopistopaino.
- Tracy, K., Van Dusen, D. & Robinson, S. 1987. "Good" and "bad" criticism: A descriptive analysis. *Journal of Communication* 37, 46–59.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 1998. *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Toinen painos. New York: McGraw-Hill.
- Tuckman, B. W. & Oliver, W. F. 1968. Effectiveness of feedback to teachers as a function of source. *Journal of Educational Psychology* 59, 297–301.
- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73, 228–234.
- Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Porvoo: WSOY.
- Valo, M. 1995. Palaute esiintymistaitojen opettamisessa. Teoksessa M. Valo (toim.), *Haasteita puheviestinnän opetukseen*. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 14, 99–119. Jyväskylän yliopisto.
- Valo, M. & Almonkari, M. 1995. *Puheviestinnän tietoa ja taitoa*. Helsinki: Otava.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waldron, V. R. 1991. Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs* 58, 289–306.
- Waldron, V. R. & Krone, K. J. 1991. The experience and expression of emotion in the workplace: A study of corrections organization. *Management Communication Quarterly* 4, 287–309.
- Weider-Hatfield, D. & Weider-Hatfield, J. D. 1996. Superiors' conflict management strategies and subordinate outcomes. *Management Communication Quarterly* 10, 189–217.

## HAASTATTELUTUTKIMUS PALAUTTEEN ANTAMISESTA

Haluaisitko osallistua haastattelututkimukseen, jossa selvitetään esimiesten ja alaisten välistä palautteen antamista ja saamista niin arkisissa tilanteissa kuin tuloskeskusteluissakin? Puheviestinnän pääaineopiskelija Inkeri Roos-Cabrera Jyväskylän yliopistosta tekee pro gradu työnsä palautteen antamisesta STUKissa.

Tutkimusten mukaan palautetta toivotaan ennen kaikkea omalta esimieheltä. Kehujen, kiitosten, neuvojen ja ohjeiden saamista pidetään tärkeänä omassa työssä menestymisen, kehittymisen ja viihtymisen kannalta. Useat esimiehet pitävät kuitenkin palautteen antamista jopa vaikeimpana henkilöjohtamisen alueena. Myös esimies tarvitsee palautetta alaisiltaan kehittyäkseen työssään ja parantaakseen työyhteisön tuottavuutta ja toimivuutta. Erityisesti kielteisen palautteen antaminen, esim. vaikeiden asioiden esiintuominen, koetaan usein hankalaksi niin esimiesten kuin alaistenkin mielestä.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja kehittää esimiesten ja alaisten välistä palautteenantoa. Siinä etsitään vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten esimiehet ja alaiset kokevat palautteen antamisen ja vastaanottamisen?
2. Mistä asioista työyhteisössä esimiesten ja alaisten mielestä annetaan palautetta?
3. Millä tavalla esimiehet ja alaiset antavat toisilleen myönteistä ja kielteistä palautetta?
4. Mitkä ovat onnistuneen palautteen tunnusmerkit?
5. Miten palautteen antamisen ja vastaanottamisen onnistumista ja tuloksellisuutta voitaisiin parantaa?

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina. Haastateltavina on 20 STUKin eri osastoilla työskentelevää työntekijää, johtajaa ja esimiestä. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, joissa yhteen haastatteluun tulisi varata noin tunti aikaa. Haastattelutilanne on täysin luottamuksellinen ja tulosten raportoinnissa noudatetaan haastateltavien henkilöllisyyden salassapitoa. Haastattelut käydään joului- ja tammikuun aikana. Haastateltavaksi voit ilmoittautua Sari Sinkkoselle maanantaihin 11.12.2000 mennessä.

## TEHOKKUUTTA PALAUTTEEN ANTAMISEEN!

Hyvä esimies,

Haluaisitko osallistua haastattelututkimukseen, jossa selvitetään esimiesten ja alaisten välistä palautteen antamista ja vastaanottamista? Puheviestinnän pääaineopiskelija Inkeri Roos-Cabrera Jyväskylän yliopistosta tekee puheviestinnän pro gradu -työnsä palautteen antamisesta STUK:ssa. Tutkimuksessa selvitetään esimiesten ja alaisten välistä palautetta niin arkisissa tilanteissa kuin tuloskeskusteluissakin.

Palautteen antaminen alaisille on esimiehen työn kannalta haastavaa, sillä palautteella on merkittävä vaikutus mm. työsuoritukseen ja motivaatioon. Oikein annettuna palautteen onkin todettu parantavan tuottavuutta merkittävästi. Alaiset toivovat palautetta ennen kaikkea omalta esimieheltään. Useat esimiehet pitävät kuitenkin palautteen antamista jopa vaikeimpana henkilöjohtamisen alueena. Erityisesti kielteisen palautteen antaminen koetaan hankalaksi. Myös esimies tarvitsee palautetta alaisiltaan kehittyäkseen työssään ja parantaakseen yrityksen tuottavuutta.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja esimiesten ja alaisten välisen palautteen antamisen tehostamiseksi. Tutkimuksessa etsitään vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

1. Mistä asioista työyhteisössä esimiesten ja alaisten mielestä annetaan palautetta?
  - Mistä asioista on vaikeaa antaa palautetta?
  - Mistä asioita esimiehet ja alaiset haluaisivat saada palautetta?
2. Millä tavalla esimiehet ja alaiset antavat toisilleen myönteistä ja kielteistä palautetta? Mikä palautteen antamisessa koetaan vaikeaksi?
3. Miten esimiehet ja alaiset kokevat palautteen saamisen?
  - Millainen palaute on motivoivaa?
4. Mitkä ovat onnistuneen palautteen tunnusmerkit?
5. Miten palautteen antamisen ja vastaanottamisen onnistumista ja tuloksellisuutta voitaisiin parantaa?

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina. Haastateltaviksi halutaan 20 STUK:n eri osastoilla työskentelevää johtajaa, esimiestä ja alaista. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Yhteen haastatteluun tulisi varata aikaa noin tunti. Haastattelutilanne on täysin luottamuksellinen ja tulosten raportoinnissa noudatetaan haastateltavien henkilöllisyyden salassapitoa. Haastattelut tehdään joului- ja tammikuun aikana. Haastateltavaksi haluavia pyydetään ilmoittautumaan Sari Sinkkoselle 22.12.2000 mennessä.

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

### TAUSTATIEDOT

- Kertoisitko lyhyesti työtehtävistäsi?
- Kuinka kauan olet ollut STUK:ssa? Samoissa tehtävissä?

### MITÄ ON PALAUTE

- Palautetta on monenlaista. Mitkä eri asiat sinä koet palautteena?

### PALAUTTEEN SAAJANA

- Mistä asioista sinulle on annettu palautetta?
- Mistä asioita on erityisen tärkeää saada palautetta?
- Mistä haluaisit (enemmän) palautetta?
- Millaisia puutteita koet?
- Onko sellaista palautetta, mitä ei mielestäsi pitäisi antaa?
- Miten sinulle on annettu palautetta?
- Miten palautetta pitäisi antaa?
- Mitä palautteen saaminen merkitsee sinulle? Miltä tuntuu, kun saa palautetta esimieheltä? /Alaiselta?

### Myönteinen palaute

- Oletko saanut kehuja kiitosta, positiivista palautetta? Miltä se on tuntunut?
- Saatko tarpeeksi positiivista palautetta? Mistä arvelet sen johtuvan?
- Miten sinulle on annettu positiivista palautetta?
- Miten myönteistä palautetta pitäisi antaa? (Tilanne? Kaikkien kuullen?)
- Annetaanko mielestäsi yksikössäsi tai osastollasi yleisesti positiivista palautetta?
- Mistä asioista on vaikeaa vastaanottaa palautetta?

### Kielteinen palaute

- Miltä tuntuu saada kielteistä palautetta? Entä neuvoja?
- Miten sinulle on annettu kielteistä palautetta? (Kasvokkain, kahdestaan...)
- Miten kielteinen palaute tulisi antaa?
- Saatko neuvoja ja kehitysehdotuksia? Mistä arvelet sen johtuvan?

### Motivoiva palaute

- Millainen palaute motivoi?
- Miten sitä annetaan?

## PALAUTTEEN ANTAJANA

- Millaista palautetta annat alaisillesi (+esimiehellesi)?
- Kuinka usein?

### Myönteinen palaute

- Annatko kehuja, kiitosta, myönteisiä kommentteja?
- Mistä arvelet sen johtuvan? (että annat vähän/paljon)
- Mikä palautteenannossa on vaikeaa?
- Jääkö joskus palaute antamatta? Miksi?

### Kielteinen palaute

- Mitä teet, kun sinun pitäisi antaa kielteistä palautetta, esim. huomauttaa, että suorituksessa olisi parannettavaa tai antaa kehitysehdotus alaiselle/esimiehelle?
- Miten selviydyt siitä? (jätetään sanomatta?) Esimerkkejä?
- Mistä asioita on vaikeaa antaa palautetta (alaisille/ esimiehelle)? Miksi?
- Sanotko asioista, jos koet, että joku asia on vialla työyhteisössä tai esimiehen työssä?
- Entä muista vaikeista asioista?
- Onko joillekin ihmisille helpompi antaa palautetta kuin toisille? Millaisille?

## VIESTINTÄSUHDE

- Miten kuvailisit suhdettasi alaisiisi? Entä omaan esimieheesi?
- Kuinka kauan sinulla on ollut sama esimies? Oletteko te tunteneet toisenne kauan?
- Kuinka hyvin tunnette toisenne?
- Millainen hän on esimiehenä/ ihmisenä? – Onko häntä helppo lähestyä?
- Kuunteleeko hän/ onko hänellä aikaa?
- Puhutteko samaa kieltä? (tietää työstäsi)
- Kuinka usein näette/puhutte? (kahdenkesken vai porukassa)
- Mistä asioista puhutte? (Asiakeskeinen vai yksilöllistä?)
- Mistä kaikista asioista koet voivasi puhua hänen kanssaan?
- Millainen haluaisit suhteen olevan?
- Miten arvelet suhteen vaikuttavan palautteenannon määrään ja luonteeseen/rehellisyyteen?

## ROOLIODOTUKSET

- Mitkä ovat tehtäväsi suhteessa esimieheen/alaiseen?
- Mikä työssäsi on tärkeintä/ parhainta/mukavinta?
- Mikä työssäsi on vähiten mielekästä/ liian paljon aikaa vievää?
- Kuuluuko työhösi kehittämistä ja keskustelua? (palautteenantoa?)
- Kuinka oleellinen osa se on?
- Mistä sinun pitäisi antaa palautetta?
- Kuuluuko alaisen antaa palautetta esimiehelle työpaikan asioista tai esimiehen työstä?
  - Annatko? Miksi et?
  - Odotatko/ haluaisitko alaisiltasi (enemmän) palautetta?
  - Millaista? Miten? Mistä asioista?
  - Haluaisitko antaa omalle esimiehellesi enemmän palautetta?

- Miten ajattelisit esimiehesi suhtautuvan, jos antaisit hänelle myönteistä/ kielteistä palautetta?
- Kannustatko alaisia antamaan palautetta itsellesi ja puhumaan vaikeista/ikävistäkin asioista?
- Millainen on hyvä esimies?

#### VIESTINTÄARVOSTUKSET

- Millainen merkitys vuorovaikutuksella (sen sujumisella) on työyhteisössä/ omien töidesi kannalta?
- Millainen merkitys on palautteenanolla? Entä palautteen saamisella? – Miksi?

#### TULOSKESKUSTELU

- Mitä tarkoittaa/ merkitsee sinulle? Mikä niiden tarkoitus on?
- Millaisia ne ovat? Sisällöt? Mistä keskustellaan? Tila?
- Miksi niitä käydään?
- Miten valmistaudutaan? (Saadaanko kutsu ajoissa?)
- Millaista palautetta tuloskeskusteluissa annetaan?
- Miten vuorovaikutus sujuu tuloskeskusteluissa?
- Miten kuvailisit tilanteen luottamuksellisuutta? – Uskalletaanko sanoa?
- Onko keskustelu tasapuolista? - Kuka dominoi keskustelua? Voitko kertoa ajatuksesi esimiehelle?
- Millaisia henkilökohtaisen kehittymisen asioita tuloskeskustelussa käsitellään? Käsitelläänkö tarpeeksi?
- Mitä keskusteluista seuraa?
- Koetko ne hyödyllisiksi? Toiveet? Puutteet? Ongelmat? (Mikä koetaan vaikeaksi?)
- Onko yksi keskustelu vuodessa riittävä?

#### VIESTIJÄKUVA

- Millaisena koet itsesi puhujana ja kuuntelijana?
- Kuvaile itseäsi puhujana ja kuuntelijana eri tilanteissa. (Töissä, työkavereiden kanssa, esimiehen kanssa, porukassa, esiintymässä, vapaa-aikana, kotona...)
- Miten osaat mielestäsi antaa palautetta?

#### KEHITYSEHDOTUKSET

- Toiveita? Ehdotuksia? Puutteita?